

# Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen pohjoisen toimintaympäristöissä





**Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen  
pohjoisen toimintaympäristöissä**





Toimittanut Merja Koikkalainen

# **Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen pohjoisen toimintaympäristöissä**

B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 29/2019

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-337-9 (pdf)  
ISSN 2489-2637 (verkkajulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja  
B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 29/2019

Toimittaja: Merja Koikkalainen  
Taitto: Lapin AMK, viestintäyksikkö

Lapin ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 11 C  
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000  
[www.lapinamk.fi/julkaisut](http://www.lapinamk.fi/julkaisut)

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni LUC  
on yliopiston ja ammattikorkeakoulun  
strateginen yhteenliittymä. Konserniin  
kuuluvat Lapin yliopisto ja Lapin  
ammattikorkeakoulu.  
**[www.luc.fi](http://www.luc.fi)**

## ESIPUHE

MONT – monialainen opinnäytetyöprosessi on vakiinnuttanut paikkansa Digiajan palvelujohtamisen koulutusohjelmassa. Viiden vuoden ajan opiskelijoiden on ollut mahdollista tehdä opinnäytetyönsä monialaisissa ryhmissä ja kaksi vuotta prosessi on toteutettu kokonaan verkossa.

Syksyllä 2018 Digiajan palvelujohtamisen monialaisia opinnäytetöitä lähti työstämään yhteensä 35 opiskelijaa. Prosessi käynnistyi sillä, että opiskelijoiden aihevalinnat teemoiteltiin kolmeen ryhmään: johtaminen ja yrittäjyys, palvelut ja työhyvinvointi. Tässä kokoomajulkaisussa on neljä palvelut -teemaan kytkeytyvää opinnäytetyöartikkelia, joiden tuottamiseen on osallistunut kymmenen opiskelijaa sekä teemaa kokoava, kaikkien tekijöiden yhdessä kirjoittama tietoperusta. Opinnäytetyöaiheiden työstämisestä ja kehittämisenäkökulmien valintaa ovat ohjanneet digiajan palvelujohtamisen koulutuksen kompetenssit, jotka kohdistuvat hajautettujen työympäristöjen johtamiseen ja monialaisen palvelutalouden kehittämiseen. Kokoomajulkaisu tuottaakin uutta ja laajempaa tietoa ja osaamista molempiin koulutuksessa tavoiteltuihin osaamisalueisiin.

Palvelujen tutkivaan kehittämiseen liittyvät työelämän toimeksiannot yhdistivät kymmenen digiajan palvelujohtamisen opiskelijan kehittämistöitä. Ryhmä koostui monialaisesti seuraavista asiantuntijoista: Henna Ervasti (tradenomi), Pekka Hyytiäinen (insinööri), Hanna Ilola (sosionomi), Toni Junes (restonomi), Taina Jääskeläinen (insinööri), Hanna Kangastie (restonomi), Maria Konttinen (tradenomi), Ida Lammi (insinööri), Maarit Lilja (sosionomi) ja Elina Salo (sosionomi).

Opinnäytetyöprosessi alkoi palveluteeman monipuolisella tarkastelulla ja toimeksiantajien tarpeiden kartoituksella. Pienryhmissä käytyjen keskustelujen tuloksena kaikki löysivät omaan viitekehykseensä sopivat kumppanit monialaisen ryhmän sisältä; kaksi työtä tehtiin kolmen opiskelijan pienryhmissä ja kaksi paritöinä. Toimeksiantajina kehittämistöissä ovat Tapahtumatalo, Santasport Oy, Open Arctic MaaS -hanke ja Lapin TE-palvelut.

Joulukuussa 2019 valmistui työelämän kehittämiskokonaisuus Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen pohjoisen toimintaympäristöissä. Kokonaisuudessa asiakaslähtöiset palvelut yhdistetään palvelukulttuuriin ja monipuoliset toimintaympäristöt ovat hajautettuja ja digitaalisia ja toiminta tapahtuu verkostoissa.

MONT-prosessi on kehittynyt aina edellisestä ja tässä viidennessä MONT-prosessissa jatkotyöstettiin prosessiin kuuluvia oppimistehtäviä. Oppimistehtävien avulla opinnäytetyöprosessi pilkotaan pienempiin ja paremmin hallittaviin kokonaisuuksiin. Oppimistehtäviä opiskelijat tekevät prosessin aikana viisi kappaletta ja ne on ajoitettu noin vuoden ajalle. Opinnäytetyöartikkelin sisältö koostuu tehdyistä oppimistehtävistä. Prosessin ohjaus tapahtuu yhteisissä ryhmätapaamisissa ja ryhmän ohjaaja kommentoi jokaista oppimistehtävää. Palvelut -teemaryhmä ja ohjaaja tapasivat toisiaan prosessin aikana noin kerran kuukaudessa ja pienryhmillä oli mahdollisuus tarvittaessa sopia kaksi omaa tapaamista ohjaajan kanssa. Opinnäytetyön kirjoittamiseen opiskelijat saivat ohjausta viestinnän opettaja Riikka Partaselta.

Palvelut teemaryhmän aktiivisten opiskelijoiden työskentely eteni suunnitellusti tiukasta opiskeluaikataulusta huolimatta. Ryhmä antoi paljon toisilleen, mutta myös ohjaajalle. Kiitos koko ryhmälle mielenkiintoisista keskusteluista ja innostuneesta otteesta työelämän kehittämiseen. Julkaisun yhteinen tietoperusta ja aiheeseen syvälle luotaavat artikkelit tuovat uutta tietoa ja toimintamalleja käyttöön otettaviksi ja jatkokehitettäväksi. Lämpimät kiitokset myös toimeksiantoja antaneille organisaatioille ja siellä kehittämistöiden ohjauksesta vastanneille henkilöille.

Rovaniemellä 5.12.2019

FT Merja Koikkalainen, YAMK-yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu, YAMK-osaamisryhmä



|  |            |
|--|------------|
| <b>Esipuhe.....</b>  | <b>2</b>   |
| <b>ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN POHJOISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ.....</b>  | <b>5</b>   |
| Henna Ervasti, Pekka Hyytiäinen, Hanna Ilola, Toni Junes, Taina Jääskeläinen,<br>Hanna Kangastie, Maria Konttinen, Ida Lammi, Maarit Lilja, Elina Salo |            |
| <b>TAPAHTUMATALON ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEN MALLI.....</b>  | <b>27</b>  |
| Henna Ervasti ja Taina Jääskeläinen  |            |
| <b>SANTASPORTIN HYVINVOINTIMATKAILIJALLE SUUNNATUN PALVELUN KEHITTÄMINEN.....</b>  | <b>61</b>  |
| Hannamaria Ilola ja Maria Konttinen  |            |
| <b>RAJAT YLITTÄVÄT LIIKKUMISEN PALVELUT SUOMEN LAPISSA 2019 ...</b>  | <b>99</b>  |
| Maarit Lilja, Pekka Hyytiäinen, Toni Junes   |            |
| <b>TAVOITTEELLISELLA VERKOSTOTYÖLLÄ ONNISTUVAA YRITYSPALVELUA.....</b>   | <b>143</b> |
| Hanna Kangastie, Ida Lammi ja Elina Salo   |            |

# ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN POHJOISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ

*Henna Ervasti, Pekka Hyytiäinen, Hanna Ilola, Toni Junes, Taina Jääskeläinen, Hanna Kangastie, Maria Konttinen, Ida Lammi, Maarit Lilja, Elina Salo*

## JOHDANTO

Tämä artikkelikokoelma tuo yhteen neljä Lapin ammattikorkeakoulun Digiajan palvelujohtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Kokoelma koostuu kuvion 1 mukaisista artikkeleista, jotka on kirjoitettu opinnäytetöinä tehtyjen kehittämishankkeiden pohjalta. Opinnäytetyöt on tehty monialaisesti pareittain tai pienryhmissä. Opinnäytetöiden ja artikkelikokoelman tekijöinä on insinöörejä, restonomeja, sosionomeja ja tradenomeja. Artikkelikokoelmassa syvenytään tutkimaan palveluiden kehittämistä digiajan monipuolisissa toimintaympäristöissä asiakasnäkökulma huomioiden. Kokoelmaan kuuluu neljä eri artikkelia, joissa kuvataan palveluita sekä niiden kehittämistä yhdistävien teemojen kautta. Tapahtumatalon asiakaskokemuksen johtamisen malli -artikkelissa kuvataan, miten kokonaisvaltaisella asiakaskokemuksen johtamisella kehitetään yrityksen palveluita asiakasta ajatellen ja kilpailuetua parantaen. Santasportin hyvinvointimatkailijalle suunnatun palvelun kehittäminen -artikkelissa keskitytään palveluiden asiakaslähtöiseen kehittämiseen hyödyntäen digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia. Artikkeleissa Rajat ylittävät liikkumisen palvelut Suomen Lapissa 2019 ja Tavoitteellisella verkostotyöllä onnistuvaa yrityspalvelua pohditaan hajautetuissa toimintaympäristöissä toimivien palveluverkostojen haasteita.



Kuvio 1. Artikkelikokoelman teemat ja keskeiset käsitteet sekä opinnäytetyö-artikkelit kirjoittajineen

## PALVELUT JA NIIDEN ASIAKASLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

Palvelut ovat vahvasti sidoksissa Suomen kasvuun ja työllisyyteen (McKinsey & Company 2015, 45). Vaurastuminen, vapaa-ajan lisääntyminen, odotettavissa olevan eliniän kasvaminen ja huoli luonnonvaroista ovat lisänneet palveluiden kysyntää. Myös odotukset palveluita kohtaan ovat kasvaneet, kun ihmisten tarve tavaroiden omistamiseen on vähentynyt. Asiakkaalle on tarjottava tavaroiden sijasta kokonaisvaltaisia ratkaisuja, joissa palvelut ovat olennainen osa kokonais-tarjontaa. (Tuulaniemi 2011, 18, 22.)

Palveluiden merkityksen kasvu tarjoaa yrityksille uusia näkökulmia liiketoimintaan, kasvumahdollisuuksia sekä uusia toimintamalleja verkostoyhteistyöhön (Tuulaniemi 2011, 18, 22–23). Digitalisaatio mahdollistaa palveluiden siirtymisen globaaleille markkinoille, mikä vaikuttaa muun muassa palveluntuottajien arvoketjuihin. Monikanavainen asiakaskokemus ja digitaalinen tuotekehitys luovat uudenlaista kysyntää palveluille. (McKinsey & Company 2015, 45; Hautamäki, Lep-pänen, Mokka & Neuvonen 2017, 12–14.) Näiden seikkojen huomioon ottaminen

palveluiden kehittämisessä on keskiössä tämän julkaisun artikkeleissa. Esimerkiksi Ilolan ja Konttisen Santasportin hyvinvointimatkailijalle suunnatun palvelun kehittäminen -artikkelissa pohditaan, kuinka voidaan tuottaa uudenlaisia palveluita kasvavilla markkinoilla hyödyntäen digitaalisuuden tuomia uusia ratkaisuja. Työvoiman tarve vähenee digitalisaation myötä tietyillä aloilla, mutta toisaalta se luo uusia työpaikkoja täysin uusille aloille (McKinsey & Company 2015, 45; Hautamäki ym. 2017, 12–14). Tämän myötä myös palveluiden tuottaminen erilaisissa verkostoissa nousee keskiöön, kun kaikkia palveluita ei ole enää kannattavaa tuottaa itse. Kangastien, Lammin ja Salon Tavoitteellisella verkostotyöllä onnistuvaa yrityspalvelua -artikkelissa pohditaan, kuinka strategisen palveluverkoston avulla voidaan tuottaa laadukkaita sekä oikea-aikaisia yrityspalveluita.

Palvelu on asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä vuorovaikutuksessa toteutettua toimintaa, jonka tarkoitus on vastata asiakkaan tarpeeseen (Tekes 2019, 6). Palvelut on perinteisesti määritelty teoiksi ja suorituksiksi. Palveluita ovat muun muassa liikennepalvelut, asiantuntijaorganisaatioiden tarjoamat palvelut, viihdepalvelut, terveys- ja hyvinvointipalvelut ja hallinnolliset palvelut. Palvelujen piiriin voidaan lisäksi laskea myös tavaroihin liittyvä asiakaspalvelu, kuten asentaminen, laskutus, korjaaminen ja reklamaatioiden käsittely. (Jaakola, Orava & Varjonen 2009, 1; Bolton 2016, 1–2.) Palvelut ovat aineettomia ja niillä on olemassa kolme peruspiirrettä: ne ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista, niitä tuotetaan ja kulutetaan jokseenkin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin (Jaakola ym. 2009, 1; Grönroos 2010, 79).

Palveluiden kehittämisellä voidaan tähdätä eritasoisin uudistuksiin. Uudistusten kohteita voivat olla esimerkiksi palvelun tyyli, ilmeen muutos, tarjoaman laajenus kohdemarkkinoille ja uudenlaisen palvelun luominen vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Uusia sekä merkittävästi uudistettuja palveluita kutsutaan palveluinnovaatioiksi. Tällaisesta uudesta palveluinnovaatiosta on kysymys Santasportin hyvinvointimatkailijalle suunnatun palvelun kehittäminen -artikkelissa, jossa matkailija saa aivan uudenlaista arvoa lomalleen. Palveluinnovaation uutuusarvo voi liittyä asiakkaalle tarjottuun hyötyyn, kohtaamiseen tai varsinaiseen tapaan tuottaa itse palvelua uudella tavalla. (Jaakola ym. 2009, 3–4.) Palvelun kehittämiseen on olemassa useita eri malleja ja tapoja. Yleispätevinä ohjeina palvelun kehittämisessä tulee huomioida asiakkaiden ongelmat ja tarpeet, proses-

sien määrittelyt uusien ideoiden luomiseen ja arviointiin sekä palvelun sisältämien osien huomioimiseen, palvelun testaamisen asiakkaiden ja henkilöstön avulla sekä lanseeraussuunnitelman laatimisen (Kinnunen 2004, 38).

### *Asiakaslähtöinen palvelukulttuuri*

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita vaan niistä saatuja hyötyjä (Grönroos 2010, 25). Mitään palvelua ei ole myöskään olemassa, jos asiakasta ei ole sitä kuluttamassa (Tuulaniemi 2011, 71). Palveluiden keskiössä on asiakkaan kokemus koko organisaation tarjoamasta, mikä tarkoittaa sitä, että organisaation on tiedettävä, milloin ja miten asiakkaat kohtaavat tarjoaman (Tuulaniemi 2011, 74). Santasportin hyvinvointimatkailijalle suunnatun palvelun kehittäminen -artikkelissa palvelukehityksen tueksi mallinnettiin asiakkaan palvelupolku aidon asiakasnäkökulman mukaan saamiseksi. Palvelulla tavoitellaan lisäarvon tuottamista asiakkaalle yhdistämällä hyvinvointiteknologia osaksi matkailupalvelua.

Palvelun asiakasnäkökulma tulee huomioida niin, että laatu on kunnossa, ostaminen ja käyttäminen on asiakasystävällistä, kanssakäyminen hyödyttää sekä asiakasta että palveluntarjoajaa ja tarjotaan myös tulevaisuudessa kokemuksia, jotka sopivat asiakkaiden tarpeisiin. Palveluilla on ainutlaatuinen kyky luoda jäljittelemättömiä asiakaskokemuksia, jotka saavat aikaan siteitä organisaation ja asiakkaiden välille. (Bolton 2016, 2, 75.) Asiakaskokemus on tärkeässä roolissa myös liiketoiminnan kannalta. Se tarjoaa tuloksia organisaatioille kahdella tapaa; tuottojen kasvuna ja kustannussäästöinä. Tuotot lisääntyvät asiakkaiden ostaessa enemmän, ja reklamaatioiden ja virheiden vähentyessä syntyy säästöjä. Asiakassuosituksset myös vähentävät markkinoinnin tarvetta ja kuluja. (Koivisto & Manneri 2019, 26.)

Asiakas, jolla on loistava asiakaskokemus, tulee olemaan pitempään ja tuottavammin asiakassuhteessa yritykseen, kuin huonon kokemuksen saanut asiakas (Bolton 2016, 9). Ervastin ja Jääskeläisen Tapahtumatalon asiakaskokemuksen johtamisen malli- artikkelissa kuvataan kokonaisvaltaista ja johdonmukaista asiakaskokemuksen johtamista, joka on osa yrityksen strategiaa, henkilöstöjohtamista sekä asiakaslähtöistä yrityskulttuuria. Nyt ja tulevaisuudessa palvelut ja tuotteet ovat yhä helpommin kopioitavissa, mikä vaikuttaa yritysten kannattavuuteen. Yksilölliset yrityksen asiakaskokemuksen toimintamallit eivät ole niin helposti kopioitavissa ja luovat näin selvää kilpailuetua. (Questback 2019, 3–10.)

Julkaisukokoelman artikkeleissa kiinnitetään huomiota organisaatioiden palvelukulttuuriin ja siihen, miten organisaatio toimii suhteessa asiakkaisiinsa. Palvelukulttuurin vahvistaminen on yksi organisaatioiden menestystekijöistä (Virtanen 2018, 79). Organisaation palvelukulttuuri näkyy siinä, millaisessa asemassa asiakkaat ovat organisaation sisältä käsin katsottuna: miten asiakkaista puhutaan, miten heihin suhtaudutaan ja miten heitä palvellaan (Virtanen 2018, 88). Palveluorganisaatio ei välttämättä kuitenkaan näe palveluja käyttävän asiakkaan matkaa, jolloin asiakkaan matkan ymmärtäminen on edellytys asiakaslähtöiselle toiminnalle. Palveluorganisaation kannalta merkityksellistä on, että asiakkaan matka yritetään saada ”haltuun” ennakoimalla asiakastarpeet ja näkemällä asiakkaat aktiivisina toimijoina osana palveluprosessin kokonaisuutta. (Virtanen 2018, 107.) Palvelun kuluttaminen tapahtuu palvelussa eri aika-akseleilla (Tuulaniemi 2011, 78) asiakkaan yksittäisten perättäisten palvelukohtaamisten muodostamana prosessina. Palveluprosesseissa on usein mukana eri toimijoita, jolloin ne koostuvat palveluverkostoista. (Rautvuori & Jyrämä 2015, 120.)

## **PALVELUT MONIPUOLISISSA TOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ**

### *Verkosto palveluympäristönä*

Ympäristöillä on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen ja ne ohjaavat ihmisten käyttäytymistä sekä mielialaa (Tuulaniemi 2011, 82). Yhdenlainen palveluympäristö on verkosto. Palveluverkosto muodostuu yhteen linkittyneistä organisaatioista, joiden tuotteet tai palvelut ovat toisiaan täydentäviä. Jokaisella organisaatiolla ei tarvitse olla kaikkia palvelun tuottamiseen vaadittavia resursseja itsellään. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 14–15; Rautvuori & Jyrämä 2015, 120.) Yhteistyö mahdollistaa uusien innovatiivisten palveluprosessien syntyminen, minkä avulla voidaan vastata asiakastarpeisiin entistä kattavammin. Verkostoissa luodaan laadukkaita, asiakaslähtöisiä ja vuorovaikutuksellisia palveluprosesseja. Palveluverkostoissa asiakas saa palvelun kokonaisuudessaan yhdestä paikasta, vaikka sen tuottamiseen osallistuu eri toimijoita. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 9; Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 51; Helander ym. 2013, 14–15, 50.) Palveluverkostoihin paneudutaan syvemmin artikkelissa Tavoitteellisella verkostotyöllä onnistuvaa yrityspalvelua. Palveluverkostoja tarvitaan, koska globalisoituvan ja digitalisoituvan maailman myötä arvonluonti kaikessa toiminnassa

pohjaa entistä laajemmin ja monisyisemmin ihmisten väliseen toimintaan ja vuorovaikutukseen (Hautamäki ym. 2017, 29).

Palveluverkostoissa työskennellään yhdessä hyödyntäen kaikkien mukana olijoiden vahvuuksia palvelukokonaisuuden parantamiseksi. Uudenlaisissa liiketoimintamalleissa korostuu yhteistyö ja verkostomainen työskentelyote. Markkinoille mennään yhdessä kumppaneiden kanssa ja kaikkea synergiaa pyritään hyödyntämään; jopa kilpailijan tuotteella voi olla lisäarvoa kokonaisuudelle. (Bottrup 2005; Teece & Linden 2017.) Verkostomaisten organisoitumismuotojen hyödyt perustuvat investointeihin, tiedon jakamiseen, yhteisen oppimisen käytäntöihin, yritysten toisiaan täydentävyyteen ja yhteensopivuuteen sekä tehokkaaseen suhteiden hallintaan (Saarnilehto, Vesalainen & Annola 2013, 19–20).

Palveluverkostoon voidaan laskea kuuluviksi myös palvelunkäyttäjät. Kumppaneiden lisäksi asiakkaita voidaan kutsua mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Vuorovaikutuksellisuus ja verkostomainen ote kasvattavat palveluiden ajantasaisuutta ja laatua. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 51, 58; Teece & Linden 2017.) Tärkeää on tunnistaa kunkin organisaation ydinosat ja osaamisia yhdistämällä tuottaa verkostona arvokkaita palvelukokonaisuuksia (Helander ym. 2013, 50).

### *Hajautettu toimintaympäristö*

Palveluita voidaan tuottaa myös hajautetuissa toimintaympäristöissä. Hajautetulla toimintaympäristöllä voidaan tarkoittaa työn olevan ajasta ja paikasta riippumatonta, hajautettua, liikkuvaa työtä tai etätyötä. Hajautettu toimintaympäristö tarkoittaa myös sitä, että organisaation jäsenet työskentelevät yhteisen tavoitteen ja päämäärän eteen fyysisesti kaukana toisistaan. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14; Vilkmann 2016, 15–16; Pyöriä 2018, 229.) Hajautettuja ryhmiä ja tiimejä on erilaisia. On ryhmiä, joissa sen jäsenet työskentelevät jatkuvasti samoissa paikoissa, kuitenkin erillään toisistaan ja sitten on maailmanlaajuisia erittäin virtuaalisia tiimejä, joiden jäsenet eivät välttämättä koskaan tapaa toisiaan fyysisesti. (Vartiainen ym. 2004, 14; Vartiainen 2008, 107.) Pyöriän (2018, 230) mukaan toimiminen hajautetuissa työympäristöissä on nykyään yksi työelämän vaatimuksista, mikä käy ilmi myös artikkeleissa kuvatuista kehittämistehtävistä.



Hajautetut toimintaympäristöt ovat muodostuneet useista syistä; toimintoja on voitu siirtää työvoiman saatavuuden ja kustannusten vuoksi muualle, yritykset ostavat liiketoiminta-alueellaan toimivia palveluita tai pienet toimijat muodostavat verkostoja pärjätäkseen isompia kilpailijoita vastaan. Esimerkiksi Suomen valtio on hajauttanut toimintojaan eri puolille Suomea säilyttääkseen maan elinvoiman. (Vartiainen ym. 2004, 17.) Hajautetussa toimintaympäristössä tehtävä työ voi vähentää kustannuksia, lisätä taloudellista tulosta ja antaa kilpailuetua asiantuntijuuden ja osaamisen lisääntyessä (Vartiainen 2008, 102). Tavoitteellisella verkostotyöllä onnistuvaa yrityspalvelua -artikkelissa syvennyttään tutkimaan palveluverkostoa, jonka jäsenet toimivat yhteisen päämäärän eteen hajautetuissa toimintaympäristöissä eri puolilla Lappia. Hajautettu ympäristö on keskiössä myös Rajat ylittävät liikkumisen palvelut Suomen Lapissa 2019 -artikkelissa, jossa tutkittavana ovat liikkumisen palvelut Lapin laajalla toiminta-alueella.

### *Digitaalinen palveluympäristö*

Palveluverkostojen lisäksi asiakkaatkin ovat usein hajallaan, jolloin tarvitaan digitaalista palveluympäristöä. Digitaalisuus arkipäiväistää teknologian ja tarkoittaa sitä, että teknologiaa käytetään kaikissa toiminnoissa. Digitalisaation tuomat muutokset asiakkaiden käyttäytymiseen vaativat kehittämään koko liiketoimintaa, palveluita ja prosesseja sekä miettimään asiakkaan arvoa jatkuvasti. (Kurvinen & Seppä 2016, 24–25.) Palveluliiketoiminnan näkökulmasta asiakaskokemus muodostuu yhä useammin monikanavaisesti ja asiakkaat luottavat yhä enemmän siihen, mitä muut kuluttajat suosittelevat sosiaalisessa mediassa tai verkon suositeluvustoilla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Tähän paneudutaan lisää artikkelissa Tapahtumatalon asiakaskokemuksen johtamisen malli.

Digitaalinen ympäristö voi tuoda mukanaan myös haasteita, kun asiakkaat odottavat kaikkien palveluiden olevan saatavissa globaalisti ja ympärivuorokautisesti (Kurvinen & Seppä 2016, 25). Digitaalisten palveluiden saatavuuden on huomattu vaikuttavan esimerkiksi liikenteen ja liikkumisen palveluiden digitaalisen kehityksen murrokseen, jota käsitellään osana Rajat ylittävät liikkumisen palvelut Suomen Lapissa 2019 -artikkelia. Digitaalisen palveluympäristön myötä asiakassuhde ei välttämättä muutu etäisemmäksi, jos palvelut suunnitellaan siten, että niistä välittyy asiakasymmärrys ja henkilökohtainen ote (Martinsuo & Kärri 2017, 40–41). Palvelu, tuotteet ja teknologiat ovat kuitenkin arvokkaita vasta sitten, kun niitä hyödynnetään resurssina ja yhdistetään toisiin resursseihin arvoa tuottavalla

tavalla (Ailisto ym. 2016, 21). Santasportin hyvinvointimatkailijalle suunnatun palvelun kehittäminen -artikkelissa tavoitellaan uudenlaista arvon tuottamista asiakkaalle yhdistämällä teknologiaa ja asiantuntemusta henkilökohtaisemman asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi.

Hajautetuissa toimintaympäristöissä toiminta on usein virtuaalista (Vartiainen ym. 2004, 14) ja nykyinen teknologian kehitys on tarjonnut mahdollisuuden järjestää työtä täysin uudella tavalla; johtoryhmien jäsenet voivat istua eri aikavyöhykkeillä tai tuotekehitysprojektin jäsenet voivat olla ympäri maailmaa (Pyöriä 2018, 227). Virtuaalisissa tiimeissä työtä tehdään yleensä kokonaan tai osittain digitaalisin työkaluin (Vilkman 2016, 13). Hajautetuissa toimintaympäristöissä työskentelevät virtuaaliset tiimit voivat hyödyntää digitaalisuutta esimerkiksi viestinnässä. Tästä johtuen sosiaalisen median viestintävälineet saattavat muodostua osaksi virallisia viestintäkanavia tulevaisuudessa. Arkipäivän asioiden hoidossa on huomioitava, että vuorovaikutus säilyy toimivana kaksisuuntaisena viestintänä, vaikka työn tekeminen ja toimintayksiköiden johtaminen tapahtuukin fyysisesti erillään. (Niiranen & Lammintakanen 2014, 147.) Tavoitteellisella verkostotyöllä onnistuvaa yrityspalvelua -artikkelissa verkoston sisäisen viestinnän kehittäminen vuorovaikutuksen lisäämiseksi on nostettu yhdeksi keskeisimmäksi toimenpide-ehdotukseksi.

## **KEHITTÄMISMENETELMIEN KUVAUS**

### *Tapaustutkimus*

Tapaustutkimuksen päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta sekä niistä olosuhteista, jotka tapaukseen ovat vaikuttaneet. Tavoitteena on määritellä, analysoida ja esittää ratkaisuja tapaukseen sekä yleistää tuloksia suhteessa muihin samankaltaisiin tapauksiin. Tapaustutkimus vastaa parhaiten tutkimuksen kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Tapaustutkimus on hyvä vaihtoehto silloin, kun tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on vain vähän empiiristä tutkimusta, tutkimuskohteena on jokin nykytilanteen ilmiö tai kun halutaan saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 165–166; Eriksson & Koistinen 2014, 4; Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 37–38, 52–53.)

Tapaustutkimus soveltuu ilmiöiden selvittämiseen ja organisaatioiden kehittämistyöhön, kun tarkoituksen on tuottaa kehittämis ehdotuksia sekä uutta tietoa kehittämistyön tueksi. Tapaustutkimuksella saadaan syvälinen ymmärrys kehitettävästä aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2010, 165–166; Eriksson & Koistinen 2014, 4; Ojasalo ym. 2014, 37–38, 52–53.) Tapaustutkimuksessa teoria pohjustaa ymmärrystä ilmiöistä ja sitä voidaan käyttää ohjaamaan aineiston keruuta ja analyysiä. Teoriasta muokataan analyyttinen kehys tutkittavalle kohteelle, se tuo lisää ymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä ja antaa usein perusteluja tutkimukselle sekä sen tuloksille. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 38; Häikiö & Niemenmaa 2007, 51.)

Tapaustutkimus on joustavaa ja kontekstisidonnaista (Laine ym. 2007, 9–12; Easton 2010, 118–128). Tapaustutkimuksessa tutkittavaa tapausta pyritään ymmärtämään osana jotakin ympäristöä, esimerkiksi toimialaa. Konteksti yleensä muovaa tapausta ja tapaus kontekstia. (Eriksson & Koistinen 2014, 7–8.) Tapaus on pystyttävä rajaamaan riittävän selkeästi muusta kontekstista. Helposti rajattavia ovat esimerkiksi erilaisten organisaatioiden projektit ja hankkeet. Rajauksen kannalta haastavampia ovat muutosprosessit, tapahtumaketjut, toimijoiden väliset suhteet ja erilaiset ilmiöt, kuten johtaminen tai työssäoppiminen. (Eriksson & Koistinen 2014, 6.)

Tapaus voidaan määrittää joko ennen aineiston keruuta tai tutkimusprosessin kulun myöhemmissä vaiheissa. Tutkittava tapaus on aina tutkijan itsensä määrittelemä ja se tulee perustella hyvin. (Eriksson & Koistinen 2014, 6.) Tapaustutkimuksessa tutkitaan laajaa kokonaisuutta monesta eri näkökulmasta, joten sen artikkelimuotoinen raportointi vaatii erityisiä taitoja. Jos tapaus määritellään huonosti raportointivaiheessa, jää epäselväksi, mikä tapaus on kyseessä. Jos tutkimuskysymys on liian yleinen, jäävät vastaukset ilman uutuusarvoa. (Eriksson & Koistinen 2014, 47–48.) Tapaustutkimusta on käytetty artikkeleissa Tapahtumatalon asiakaskokemuksen johtamisen malli, Rajat ylittävät liikkumisen palvelut Suomen Lapissa 2019 ja Tavoitteellisella verkostotyöllä onnistuvaa yrityspalvelua.

### *Palvelumuotoilu*

Palvelumuotoilu yhdistää organisaation ja asiakkaan uudella tavalla. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää käyttäjän kannalta palvelukokemusta ja palve-

luorganisaation näkökulmasta palvelukonseptia. (Ojasalo ym. 2014, 71–72.) Moritz (2005, 7) määrittelee palvelumuotoilun käsitteen palvelun kokonaisvaltaisena suunnitteluna, jossa huomioidaan palvelun tuoma kokemus sekä palvelun tuottamiseen liittyvä strategia ja prosessi. Moritz (2005, 7), Tuulaniemi (2011, 49) ja Koivisto (2019, 34) määrittävät palvelumuotoilun tavoitteeksi luoda palveluita, jotka miellyttävät asiakkaita ja täyttävät palvelun tuottavan yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet. Palvelumuotoilulla pyritään tuottamaan käyttäjälle arvoa ja tunnistamaan asioita, joita käyttäjät eivät vielä tiedä tarvitsevansa tai osaa vielä haluta (Kuuluvainen & Laaksonen 2015, 209).

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää muun muassa lisäarvon tuottamiseen, kilpailijoista erottautumiseen ja resurssien käytön optimoimiseen, joiden avulla yritys voi saavuttaa esimerkiksi parempaa asiakastyytyväisyyttä ja kilpailuetua (Forsberg, Säynäjäkangas & Koivisto 2019, 151–158). Todellista hyötyä muotoilusta on, kun se on osa strategiaa, kulttuuria ja rakenteita, jolloin yritys voi luoda itselleen sen avulla kestävästä kilpailuetua (Forsberg ym. 2019, 156–158). Kehittämistyötä tehdään monialaisen asiantuntijaverkoston ja palvelun käyttäjien voimin ja tulokset näkyvät parempana laatuna ja palvelukokemuksena (Moritz 2005, 40; Koivisto 2007, 78–79).

Ihminen on aina palvelun keskiössä ja osa palvelutapahtumaa. Palvelukokemus on aina subjektiivinen, jolloin sitä ei voi etukäteen suunnitella. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin optimoida palvelukokemus mahdollisimman positiiviseksi. (Tuulaniemi 2011, 26.) Koivisto (2007, 65) tiivistää palvelumuotoilun olevan elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palveluiden kehittämistä ja johtamista, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen yli kanavarajojen kulkeva kokonaisuus. Palvelumuotoilua on käytetty menetelmänä Santasportin hyvinvointimatkailijalle suunnatun palvelun kehittäminen -artikkelissa.

## TUTKIMUSMENETELMÄN KUVAUS

### *Laadullinen tutkimus*

Tutkimusongelma määrää tutkimusotteen, tutkimusotteilla (laadullinen tai määrällinen) on omat tutkimusmenetelmänsä. Tutkimusmenetelmiä tarvitaan luotettavan tieteellisen tiedon tuottamiseen. (Kananen 2019, 27.) Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen, moninaisen elämän kuvaaminen ja kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan tulee tiedostaa, että täysi objektiivisuus on mahdotonta ja muun muassa tutkijan omien arvojen vaikutus tulee huomioida. Tulos on aina paikkaan ja aikaan rajoituvaa. Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä niinkään todentaa olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.) Toisin kuin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista saada näkemys siihen, miksi ihmiset osallistuvat tiettyihin toimiin tai käyttäytyvät tietyllä tavalla (Rosenthal 2016, 509). Laadullinen tutkimusote etenee käytännöstä teoriaan, määrällisen edetessä teoriasta käytäntöön (Kananen 2017, 41). Eri tieteenaloilla on omat laadullisen tutkimuksen traditionsa ja tutkimuslajeja on kymmeniä (Hirsjärvi ym. 2010, 162).

Laadullisen tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2010, 164) esimerkiksi haastatteluin, kyselyin, havainnoimalla tai dokumenteista kerätyllä tiedolla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma voi muotoutua ja kehittyä tutkimuksen edetessä, tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.) Tutkimusprosessi eroaa yleisestä tutkimusprosessista siten, että aineistonkeruu ja analysointi vuorottelevat. Näitä syklejä voi olla monia, eikä laadullisessa tutkimuksessa voida koskaan etukäteen määritellä, kuinka paljon tietoa tarvitaan, vaan aineistoa kerätään niin kauan, että vastaus tutkimuskysymyksiin löytyy. (Kananen 2017, 131.) Artikkeleiden opinnäytetyöt ovat pääosin laadullisia tutkimuksia ja aineistonkeruumenetelminä niissä käytettiin haastattelua, kyselyä ja workshopia.

### *Määrällinen tutkimus*

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita tai luonnon ilmiöitä. Määrälli-

selle tutkimukselle on ominaista tiedon strukturointi, mittaaminen, mittarin käyttäminen, tiedon käsittely ja esittäminen numeroin, tutkimusprosessin ja tulosten objektiivisuus sekä suuri vastaajien määrä. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. (Vilkka 2014, 14, 17, 26.) Määrällinen tutkimus pyrkii säännönmukaisuuksien löytämiseen aineistosta. Määrällisen tutkimuksen avulla usein rakennetaan, selitetään, uudistetaan, puretaan tai täsmennetään aiempia teorioita ja teoreettisia käsitteitä. Määrällisessä tutkimusprosessissa teorian merkitys näkyy myös siinä, että tutkimuksessa edetään ensin teoriasta käytäntöön eli kyselyyn, haastatteluun tai havainnointiin. (Vilkka 2014, 25; Kananen 2017, 41.) Aineistonkeruun jälkeen tapahtuu aineiston tarkistus, käsittely, analyysi, tulosten esittäminen ja tulkinta sekä kokonaisluotettavuuden arviointi (Vilkka 2014, 170).

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston voi kerätä kyselylomakkeella, haastattelulomakkeella, systemaattisella havainnoinnilla tai käyttämällä valmiita rekistereitä, tilastoja tai muita aineistoja. Olennaista on se, että tutkimusaineisto kerätään mitattavassa muodossa tai aineisto voidaan muuttaa mitattavaan muotoon. (Vilkka 2014, 35.) Esimerkiksi Väyläviraston julkaisemia rajaliikennetilastoja käytettiin osana Rajat ylittävät liikkumisen palvelut Suomen Lapissa 2019 -artikkelia. Tapahtumatalon asiakaskokemuksen johtamisen mallia kehittäessä osa aineistosta kerättiin määrällisellä kyselytutkimuksella. Lisäksi kyselytutkimusta käytettiin toisena aineistonkeruumenetelmänä artikkelissa Tavoitteellisella verkostotyöllä onnistuvaa yrityspalvelua.

## **AINEISTONKERUUMENETELMÄT**

### *Haastattelu*

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Sen avulla pyritään selvittämään, mitä haastateltava ajattelee ja miksi hän toimii tietyllä tavalla. Haastattelu on vuorovaikutuksellista, päämäärähakuista ja ennalta suunniteltua toimintaa tiedon keräämiseksi. Menetelmän etuna on erityisesti joustavuus, jossa haastattelija voi toistaa ja selventää ilmauksia sekä oikaista väärinkäsityksiä. Lisäksi haastatteluun voidaan valita juuri niitä henkilöitä, joilla on tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42; Tuomi & Sarajärvi 2018, 62–

63.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää lomakehaastattelua, teemahaastattelua ja avointa haastattelua, joita tavallisesti tehdään yksilöhaastatteluna haastateltavan omakohtaisen kokemusten tutkimiseen (Vilka 2015, 78).

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu jaotellaan yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemoihin, joista käydään keskustelua haastattelutilanteessa. Teemahaastattelussa haastattelun aikana on mahdollista esittää tarkentavia sekä syventäviä kysymyksiä vastauksiin perustuen. Haastattelujen tarkoituksena on löytää tutkimustehtävään kohdennettuja vastauksia. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen ja ohjaavat haastattelua eteenpäin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45–47; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Teemahaastattelumenetelmää käytettiin artikkelikokoelman kolmessa opinnäytetyössä: Rajat ylittävät liikkumisen palvelut Suomen Lapissa 2019, Tavoitteellisella verkostotyöllä onnistuvaa yrityspalvelua sekä Santasportin hyvinvointimatkailijalle suunnatun palvelun kehittäminen.

### *Workshop*

Workshop-käsitteellä viitataan yleisimmin keskusteluryhmään, jossa ideoidaan, ollaan vuorovaikutuksessa ja opitaan yhdessä. Workshopin tarkoituksena voi olla uuden luominen tai ongelman ratkaiseminen. (Ferreira 2018.) Workshopin suomenmennoksia ovat esimerkiksi työpaja tai työryhmä, mutta suomen kielessä sanaa workshop käytetään yleisesti. Ryhmälähtöiseen workshop-työskentelyyn liittyy oleellisesti fasilitointi, jonka tarkoituksena on tehdä ryhmän työskentelystä tehokasta ja helppoa sekä varmistaa, että ryhmän asiantuntevuus saadaan toivotulla tavalla käyttöön. Fasilitaattori valmistelee ryhmätyöskentelyn ja ohjaa sitä puolueettomasti. (Summa & Tuominen 2009, 8–9.)

Workshop-menetelmää käytetään esimerkiksi organisaatioiden sisäisessä kehittämisessä, kuten strategiatyöryhmissä, sekä tuotekehityksen ja palvelumuotoilun työkaluna (Tuulaniemi 2011, 63). Workshop-työskentely voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Ideointivaiheessa nostetaan ryhmän luovuutta ja kerätään kaikilta ideoita, suunnitteluvaiheessa ideat jalostetaan käytännön toimintaehdotuksiksi ja arviointivaiheessa kehitetään toimintaa. Ideointi-, suunnittelu- ja arviointimenetelmiä on satoja erilaisia ideariihistä väittelyihin. Workshopin fasilitaattorin tehtävänä on valita käytettävät työkalut tavoitteiden ja osallistujien taustan mukaisesti.



(Summa & Tuominen 2009, 14–16.) Workshop-menetelmää käytettiin artikkeleissa Tapahtumatalon asiakaskokemuksen johtamisen malli sekä Santasportin hyvinvointimatkailijalle suunnatun palvelun kehittäminen.

### *Kysely*

Kysely voi sisältää sekä laadullisia että määrällisiä elementtejä. Määrällisessä kyselyssä kysymyksiin annetaan vastausvaihtoehdot esimerkiksi erilaisilla mitta-asteikoilla (Vilkkä 2014, 48). Laadullista tutkimusaineistoa antavat lomakkeen avoimet kysymykset, joihin vastataan kirjoittamalla vapaaseen tekstikenttään tai tyhjälle riville (Vilkkä 2015, 69). Kyselytutkimus sopii aineiston keräämiseen varsinkin silloin, kun kohdejoukko on suuri ja maantieteellisesti laajalla alueella. Kysely voi olla toteutustapansa mukaan joko vakioitu, eli kaikilta vastaajilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla, informoitu tai joukkokysely. (Vilkkä 2015, 61.) Suullisen kyselyn vaihtoehtona lomake voidaan lähettää sähköpostitse, kirjeitse tai verkkolomakkeena (Laaksonen, Matikainen & Tikka 2013; Vilkkä 2015, 61). Verkkokyselyiden etuna on suunnittelu- sekä analyysityökalujen helpokäyttöisyys (Laaksonen, Matikainen & Tikka 2013).

Kysely on menetelmänä tehokas ja sillä saadaan tarvittaessa kerättyä paljon vastauksia. Kyselyn heikkouksia voivat olla pinnallisuus, tuntematon vastaajien intensiteetti, vastausvaihtoehtojen vaikutus vastauksiin, mahdollinen väärinymmärrys tai epätietoisuus vastaajien asiantuntemuksesta. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vaatii resursseja ja riskinä voi myös olla vastausten kato eli vastaa-mattomuus. Kyselyn onnistuminen edellyttää hyvää suunnittelua kysymysten asetteluun ja lomakkeen laadintaan panostamista. (Hirsjärvi ym. 2010, 195, 198.) Tapahtumatalon asiakaskokemuksen johtamisen malli sekä Tavoitteellisella verkostotyöllä onnistuvaa yrityspalvelua -artikkeleissa käytettiin kyselytutkimusta yhtenä tiedon keräämisen menetelmänä.

### **AINEISTON ANALYYSI**

Artikkelikokoelman opinnäytetöissä laadullisia aineistoja analysoitiin sisällönanalyysillä ja teemoittelulla. Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysia voidaan pitää paitsi

väljänä teoreettisena viitekehyksenä, myös yksittäisenä sisällönanalyysimenetelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Tässä tarkastelemme sisällönanalyysiä yksittäisenä menetelmänä tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Menetelmällä voidaan analysoida systemaattisesti dokumentteja, kuten kirjoja, artikkeleita, haastatteluja, keskusteluja, raportteja ja puheita. Se sopii myös täysin strukturoimattoman aineiston analyysiin. Sisällönanalyysillä tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan tiivistetty ja yleinen kuvaus, josta voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Sisällönanalyysissä tutkimusaineisto muutetaan ensiksi tekstimuotoon eli litteroidaan, jotta aineistoa on helpompaa analysoida. (Vilkkä 2015, 88–89, 104.) Tämän jälkeen aineisto pelkistetään eli redusoidaan, jolloin siitä karsitaan ylimääräinen tieto pois. Seuraavaksi aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan alustavien kuvausten luomista varten. Lopuksi aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan ryhmittelyn perusteella, jolloin jokainen ryhmä nimetään ryhmän sisältöä parhaiten kuvaavalla yläkäsitteellä. Tarkoitus on erottaa tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja pyrkiä ymmärtämään merkityskokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86, 92–93.) Aineistolähtöinen analyysi jatkuu tarkastelemalla tulkintaa teoreettisen viitekehyksen avulla, jossa sitä verrataan aikaisempiin tutkimuksiin (Vilkkä 2015, 108).

Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja järjestämistä erilaisten aihepiirien mukaan (Hiltunen 2009, 4). Tarkoituksena on nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja eli keskeisiä aiheita etsimällä tekstimassasta yhdistäviä tai erottavia seikkoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hiltunen 2009, 4). Teemoittelu on sopiva tapa analysointiin, kun tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen (Hiltunen 2009, 4). Aineisto järjestetään keräämällä esimerkiksi haastatteluista yhteen ne kohdat, joissa puhutaan kyseisestä teemasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemoittelua hyödynnettiin Tavoitteellisella verkostotyöllä onnistuvaa yrityspalvelua -artikkelin sekä Tapahtumatalon asiakaskokemuksen johtamisen malli -artikkelin aineistojen analysoinnissa.

Määrällisen tutkimuksen analysoinnin suunnittelu tehdään samalla kun itse kysely suunnitellaan. Analysointi edellyttää, että kyselyssä muuttujille annetaan numeraalinen arvo, joten tämä on huomioitava kyselyn rakenteessa. Määrällisessä

tutkimuksessa on tavoitteena perustella muuttujia koskevia väitteitä numeroiden ja tilastollisten yhteyksien avulla ja siksi tutkimusaineisto tulee ryhmitellä taulukkomuotoon eli havaintomatriisiin. Havaintomatriisista voidaan laskea erilaisia keskilukuja sekä hajontoja ja korrelaatioita. Tutkimusaineistojen käsittelyyn on olemassa tilasto-ohjelmia ja esimerkiksi Excel-tilastokalkulaattori soveltuu määrällisten aineistojen käsittelyyn. (Vilkkä 2015, 71–73.) Internetin kautta toimivilla kyselytyökaluilla on usein mahdollista kyselyn toteuttamisen lisäksi tarkastella ja analysoida tuloksia (Heikkilä 2014, 120). Kyselytutkimuksen sisältävässä opinnäytetyössä Tapahtumatalon asiakaskokemuksen johtamisen malli, määrällistä aineistoa analysoitiin kyselyssä käytetyllä nettikyselytyökalulla sekä taulukoinnin avulla. Myös Tavoitteellisella verkostotyöllä onnistuvaa yrityspalvelua -artikkelin määrällistä aineistoanalyysiä tehtiin kyselytyökalun avulla.

## **KEHITTÄMISTÖIDEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS**

Kaikki tutkimus tulee tehdä eettisesti ja tuotetun tiedon tulee olla luotettavaa (Ojasalo ym. 2014, 48; Hirsjärvi ym. 2010, 230; Tuomi & Sarajärvi 2018, 147). Opinnäytetyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä tarkasti ja huolella ja työn tuloksia tulee voida soveltaa käytäntöön. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.) Kehittämistyöhön osallistuvien tulee olla tietoisia siitä, mitä kehittämistyö pitää sisällään ja mitkä ovat osallistujien vastuut ja velvollisuudet. Hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen tekee tutkimuksesta uskottavan, eettisen ja luotettavan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa esille nousee usein kysymyksiä totuuden luonteesta ja objektiivisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160, 164.) Sen sijaan määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on selkeämpää. Määrällisen tutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostavat validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Määrällisessä tutkimuksessa validiteetilla voidaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta puuttuu systemaattinen virhe. Validiteetti tulee varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla ja harkitulla

tiedonkeruulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tuloksen tarkkuutta, mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustuloksen toistettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–232; Heikkilä 2014, 27; Vilka 2015, 124; Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160, 164.)

Validiteetin ja reliabiliteetin sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arviointiin ei olla yksimielisiä, mutta koska laadulliseen tutkimukseenkin luotettavuusmittareita tarvitaan, sovelletusti validiteettia ja reliabiliteettia voidaan käyttää senkin arviointiin (Hirsjärvi ym. 2010, 231–233). Luotettavuuteen laadullisessa tutkimuksessa vaikuttavat monet asiat, kuten tutkimuksessa mukana olevat henkilöt, aikataulut ja olosuhteet sekä mahdolliset virhetulkinnan riskit. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus lisääntyy, kun tutkija kuvaa tutkimuksen toteutusta tarkasti sen kaikissa vaiheissa. Tutkimuksen validiutta voidaan myös parantaa triangulaatiolla eli useiden tutkimusmenetelmien käytöllä. Luotettavuutta lisäävää triangulaatiota on myös useiden tutkijoiden osallistuminen aineiston keruuseen ja etenkin analysointi- ja tulkintavaiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–233.)

## LÄHTEET

Ailisto, H., Collin, J., Juhanko, J., Mäntylä, M., Ruutu, S., Seppälä, T., Halén, M., Hiekkänen, K., Hyytinen, K., Kiuru, E., Korhonen, H., Kääriäinen, J., Parviainen, P. & Talvitie, J. 2016. Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta? Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2016. 13–34. Viitattu 16.6.2019 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79575/Onko%20Suomi%20j%C3%A4%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4%20alustatalouden%20junasta.pdf?sequence=1>

Bolton, R. 2016. Service Excellence: Creating customer experiences that build relationships. New York: Business Expert Press. Viitattu 16.10.2019 <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ramklibrary-ebooks/detail.action?docID=4508881>

Bottrup, P. 2005. Learning in a network: a “third way” between school learning and workplace learning? *Journal of Workplace Learning*, 508–520. Viitattu 4.4.2019 <https://www.emeraldinsight.com.ez.lapinamk.fi/doi/full/10.1108/13665620510625372>

Easton, J. 2010. Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management* volume 39, issue 1, 118–128. Viitattu 3.6.2019 <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.004>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Ferreira, M. 2018. Attending a workshop is a fantastic learning opportunity. Medium. Viitattu 12.9.2019 <https://medium.com/@milberferreira/attending-a-workshop-is-a-fantastic-learning-opportunity-c3c2c246d0e6>

Forsberg, J., Säynäjäkangas, J. & Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt. Teoksessa M. Koivisto, J. Säynäjäkangas & J. Forsberg. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent, 151–159.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Hautamäki, A., Leppänen, J., Mokka, R. & Neuvonen, A. 2017. Katse ylös kuopasta mahdollisuuksiin: uuden ajan työ ja toimeentulo. Sitra. Viitattu 4.5.2019 [https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2018/01/katse\\_kuopasta\\_muistio\\_fi1.pdf](https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2018/01/katse_kuopasta_muistio_fi1.pdf)

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. Viitattu 5.11.2019 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. E-kirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy. Viitattu 30.5.2019 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-44-9127-6>

Hiltunen, L. 2009. Graduaineiston analysointi. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.9.2019 [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston\\_analysointi.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi.pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 30.5.2019 <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutuksellinen johtaminen. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 41–56.

Jaakola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Viitattu 29.7.2019 [http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja Pro Gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Viitattu 1.7.2019 <https://docplayer.fi/1431725-Mita-on-palvelumuotoilu.html>

Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun mahdollisuudet kehittämisessä. Teoksessa M. Koivisto, J. Säynäjäkangas & J. Forsberg. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent, 55–65.

Koivisto, M. & Manneri, V. 2019. Yritysten kenttä muutoksessa. Teoksessa M. Koivisto, J. Säynäjäkangas & J. Forsberg. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent, 16–29.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.

Kuuluvainen, V. & Laaksonen, V. 2015. Palvelumuotoilu hyvinvointialalla—luontomatkatilupalvelusta hyvinvointimatkatilupalveluksi. Teoksessa A. Haapala (toim.) Kohti kestävää hyvinvointia. Painoalan vuosijulkaisu. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu, 206–213. Viitattu 9.4.2019 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104400/URN-NISBN9789515885371.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104400/URN:NISBN9789515885371.pdf?sequence=1)

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.

Martinsuo, M. & Kärri, T. (toim.) 2017. Teollinen internet uudistaa palveluliiketoimintaa ja kunnossapitoa. Kunnossapitoyhdistys Promaint ry. Viitattu 24.7.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tti-201706061586>

McKinsey & Company 2015. Suomen palvelusektorin kasvu ja digitalisaation vaikutus. Teoksessa Työ -ja elinkeinoministeriön julkaisuja (toim.) 12/2015 Palveluiden murros ja digitalisaatio. Suomen kasvun mahdollisuudet. Viitattu 21.10.2019 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74984/TEM-jul\\_12\\_2015\\_web\\_30032015.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74984/TEM-jul_12_2015_web_30032015.pdf)

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. London.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johdaminen ja arvonaluonti. Teknologia-teollisuuden julkaisuja. Helsinki: Teknologia-info Teknova.

Niiranen, V. & Lammintakanen, J. 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto, 144–151. Viitattu 1.10.2019 <http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fshop.kunnat.net%2Fdownload.php%3Ffilename%3Duploads%2Ffacta253ebook.pdf&ei=C87tU5qlCOjmy-QOXq4HIDw&usg=AFQjCNGWfBOauviMs6KfW-FNp7tgbZBP2A&bvm=bv.73231344,d.bGQ>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Pyöriä, P. 2018. Hajautetun työn visio ja työelämän arki. Viitattu 26.7.2019 [https://www.researchgate.net/profile/Pasi\\_Pyoeriae/publication/324941843\\_Hajautetun\\_tyon\\_visio\\_ja\\_tyoelaman\\_arki/links/5aebffd10f7e9b01d3e06d13/Hajautetun-tyoen-visio-ja-tyoeelaemaen-arki.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pasi_Pyoeriae/publication/324941843_Hajautetun_tyon_visio_ja_tyoelaman_arki/links/5aebffd10f7e9b01d3e06d13/Hajautetun-tyoen-visio-ja-tyoeelaemaen-arki.pdf)

Questback 2019. Asiakaskokemuksen mittaamisen ABC. Opas liiketoiminnan päättäjille. Viitattu 21.10.2019

<https://www.questback.com/fi/resurssit/ladattavat-opaat/asiakaskokemuksen-mittaamisen-abc/>

Rautvuori, M. & Jyrämä, A. 2015. Kaupungin kehitystyön kehittäminen - verkostonäkökulma. Teoksessa A. Jyrämä & T. Mattelmäki (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki: Aalto-yliopisto. Viitattu 17.9.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6060-6>

Rosenthal, M. 2016. Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. Currents in Pharmacy Teaching and Learning, Vol. 8, Issue 4, July-August 2016, 509. The University of Mississippi School of Pharmacy, Oxford, Mississippi. Published by Elsevier Inc. Viitattu 4.10.2019 <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2016.03.021>

Räsänen, P. & Sarpila, O. 2013. Internet-lomake vai ei? Teoksessa S. Tikkanen, J. Matikainen & M. Tikka (toim.). Oteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino. Viitattu 14.11.2019 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685115>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.09.2019 <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. 2013. Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Kepan raporttisarja /Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 2009:103. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Viitattu 3.11.2019 <http://www.globaalikasvatus.fi/mika-globaalikasvatus/julkaisut-ja-tyokalut>

Teece, D. & Linden, G. 2017. Business models, value capture, and the digital enterprise. Journal of Organization Design, 6 (1), 1–14. Viitattu 5.5.2019 <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>

Tekes - teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Helsinki: Tekes. Viitattu 16.9.2019 [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan\\_sanasto.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.



Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 8.7.2019 [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Digitaalisen matkailumarkkinoinnin ja myynnin haasteet ja ratkaisuehdotukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Innovaatio 69/2015. Viitattu 20.3.2019 [http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/12/Digitaalisen-matkailumarkkinoinnin-selvitys-TEM-julkaisu\\_2015.pdf?dl](http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/12/Digitaalisen-matkailumarkkinoinnin-selvitys-TEM-julkaisu_2015.pdf?dl)

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Porvoo: WSOY.

Vartiainen, M. 2008. Hajautettu mobiili työ tietoyhteiskunnassa. Teoksessa V. Eloranta (toim.) Silmät auki! Tietoyhteiskunnan uhat ja mahdollisuudet. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2008. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 10.9.2019 [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2008.pdf#page=105](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2008.pdf#page=105)

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 23.6.2019 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilman, U. 2016. Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma.

# Artikkelit

# TAPAHTUMATALON ASIAKAS- KOKEMUKSEN JOHTAMISEN MALLI

*Henna Ervasti ja Taina Jääskeläinen*

The aim of this thesis was to develop the customer experience management of a company that operates in the event industry. The elements that influence the customer experience in the B2B customer's service path, how to manage the service path from the customer experience point of view and how to comprehensively measure the customer experience were studied.

The development work was carried out as a case study because the method is well suited to the development of organizational processes and provides a comprehensive understanding of the case through a variety of methods. The approach was qualitative because it provides comprehensive information with different data collection methods. The development work began with the collection of the theoretical knowledge of the customer experience and the customer experience management. A survey was conducted to find out the current status of the Event House's customer experience and also to find out which elements the customer experience of the company consists of. A workshop was organized for the Event House management team to find out its will in the customer experience.

A model was built based on the data collected to support the customer experience management. This model enables all the functions of the Event House to achieve the same customer experience. The model also provides tools to measure customer experience. Information that is well generalizable to lead the development of any B2B customer experience and that encourages a new way to manage the customer experience was gathered for this article.

## JOHDANTO

Asiakaskokemus sanana nousee esiin eri mediakanavien artikkeleissa ja blogikirjoituksissa eri tavalla kuin vielä 2010-luvun alussa. Asiakaskokemus tunnustetaan yhä useammin kiinnostavaksi mahdollisuudeksi ja keinoksi kehittää liiketoi-

mintaa, ja siinä nähdään suuri potentiaali. Asiakaskokemus kuvataan usein subjektiivisena kokemuksena, joka muodostuu tunteista, kohtaamisista ja mielikuvista, joita asiakkaalle on yrityksestä, sen tuotteista ja palvelusta kertynyt eri kohtaamisissa. (Shaw & Ivens 2005, 16–62; Ahvenainen, Gylling & Leino 2017.) Kaikki yritykset oletusarvoisesti tarjoavat asiakaskokemuksia asiakkailleen ja jokaisella yrityksellä on mahdollisuus tarjota asiakkaalle odotukset ylittävä asiakaskokemus. Uusea yritys jättää kuitenkin asiakaskohtaukset sattuman varaan eikä yrityksen sisällä ole yhteistä näkemystä tai strategista tahtotilaa asiakaskokemuksen johtamiseksi (Korkiakoski & Gerdt 2016, 14).

Asiakkaiden tarpeita ja toiveita on kuunneltava. Elämyksellinen asiakaskokemus on nykypäivänä tärkein erottautumistekijä. Digitaalisuus ja globalisaatio ovat tehneet markkinoista jatkuvasti muuttuvia, tuotteiden ja palveluiden muistuttaessa yhä enemmän toinen toisiaan. Sosiaalisen median kautta asiakkaan tietoisuus tuotteista ja palveluista on lisääntynyt. Yrityksen on annettava mahdollisuus vuoropuheluun asiakkaan kanssa eri kanavissa ja hyödynnettävä keräämäänsä tietoa aktiivisesti yrityksen palveluja rakennettaessa. Voidaan jopa sanoa, että asiakaskokemus on yrityksen tärkein johdettava prosessi (Kurvinen & Seppä 2016, 29, 102). Asiakaskokemuksen kehittäminen kilpailueduksi vaatii asiakaskokemuksen sisällyttämistä yrityksen strategiaan. Yrityksen sisäisessä tahtotilassa tulisi näkyä henkilöstön sitoutuminen paremman asiakaskokemuksen luomiseksi. Muutosta eteenpäin viemään tarvitaan näkemyksellinen johtaja tai johtoryhmä, joka on valmis toimimaan esimerkkinä organisaation rajoja rikkoen. Henkilöstöjohtamisella on tässä tärkeä rooli.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää tapahtumatuotannon toimialalla toimivan yrityksen asiakaskokemuksen johtamista sekä ottaa käyttöön mittarit, joilla asiakaskokemusta voidaan kattavasti mitata. Tässä artikkelissa yritykseen viitataan nimellä Tapahtumatalo. Kehittämistyön keskeisiä kysymyksiä ovat, mitä elementtejä on vaikuttamassa asiakaskokemuksen muodostumiseen organisaatio-asiakkaan palvelupolulla, miten Tapahtumatalon palvelupolkua tulisi johtaa asiakaskokemuksen näkökulmasta sekä miten asiakaskokemusta mitataan kattavasti. Artikkelia ovat olleet tekemässä tradenomi Henna Ervasti, joka toimii Tapahtumatalon kehitysjohtajana ja joka on erittäin kiinnostunut asiakaskokemuksesta ilmiönä sekä erityisesti yrityksen asiakaskokemuksen johtamisen kehittä-

misestä, sekä insinööri Taina Jääskeläinen, jota aiheen ajankohtaisuus kiinnostaa ja joka näkee aiheen ympärillä samanlaisia kasvukipuja kuin mitä aikoinaan käsitteiden asiakastytyväisyys ja laatu ympärillä oli.

Tämä kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena, koska menetelmä soveltuu hyvin organisaatioiden prosessien kehittämiseen ja sen avulla voidaan monipuolisin menetelmin saada syvälinen ymmärrys tapauksesta. Kehittämistote työssä oli laadullinen, siten saatiin kattavasti tietoa erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä ja luonnollisissa tilanteissa. Kehittämistyö aloitettiin teoretiedon keräämisellä ja rakentaen kerätyn tiedon pohjalta palvelupolku organisaatioasiakkaan ostoprosessista. Asiakkaiden palvelupolku ja ostoprosessi on ymmärrettävä asiakkaan näkökulmasta eikä se voi perustua oletuksiin. Tästä syystä tehtiin kyselyhaastattelu, jonka avulla kartoitettiin Tapahtumatalon asiakaskokemuksen nykytilaa sekä haettiin lisätietoa siihen, mistä yrityksen asiakkaiden asiakaskokemus koostuu. Tapahtumatalon johtoryhmälle järjestettiin workshop, jonka avulla selvitettiin yrityksen johdon tahtotila asiakaskokemuksesta. Kerätyn aineiston pohjalta rakennettiin asiakaskokemuksen johtamista tukemaan prosessimalli, jonka avulla saadaan Tapahtumatalon kaikki toiminnot tavoittelemaan samaa asiakaskokemusta.

Tähän kehittämistyöhön on kerätty tietoa, joka on hyvin pitkälle yleistettävissä minkä tahansa liiketoiminnan asiakaskokemuksen kehittämisen käynnistämiseen johtamisen keinoin ja joka kannustaa uudenlaiseen tapaan johtaa kohti asiakkaan odotukset ylittävää ja elämyksellistä asiakaskokemusta.

## **TAPAHTUMATALON TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS**

Tapahtumista on tullut osa nykyaikaista elämää liittyen erottamattomasti matkailun edistämiseen sekä yritysten hallitusten strategioihin ja yritysmarkkinointiin. Tapahtumatoimialan osaksi luetaan tapaamiset, konferenssit, näyttelyt, festivaalit, urheilutapahtumat ja yritysten monet toiminnot. (Bowdin ym. 2006, 440–441.) Tapahtumatalo tuottaa yrityksille tapahtumia, - tilaisuuksia ja ohjelmalveluja sekä incoming-matkailupalveluja ulkomailta tuleville ryhmille sekä kansainvälisille matkatoimistoille. Toimintoihin kuuluvat myös ohjelmatoimistopalvelut. Yrityksen toimialuetta ovat Pohjois-Pohjanmaa, erityisesti Oulun seutu, sekä Lappi. (Eskola 2019b.)

Kehittämistyö on rajattu koskemaan Tapahtumatalon tapahtumatuotantoon liittyvää asiakaskokemusta. Tapahtumatalo tuottaa asiakkailleen kaikkiin Catanin (2017, 22–23) määritelmän mukaisiin tapahtumaluokkiin kuuluvia tapahtumia eli aistimustapahtumia, hyötytapahtumia ja yhteisöllisiä tapahtumia. Aistimustapahtumia ovat muun muassa musiikkitapahtumat tai ruokailupainotteiset yritystapahtumat. Hyötytapahtumia ovat asiakasyritysten markkinointitapahtumat sekä koulutustilaisuudet. Yhteisöllisiä tapahtumia Tapahtumatalo järjestää tyypillisesti paljon, niitä ovat yritysten sisäiset juhlat ja henkilöstön virkistystilaisuudet. (Eskola 2019a.)

Vuositasolla Tapahtumatalo maksaa palkkaa noin 200 henkilölle, joista suurin osa on osa-aikaisia työntekijöitä. Tapahtumatalo toimii usein osana palveluverkostoa tuottaessaan palveluita asiakkaille ja on lähes aina näissä tapauksissa palvelua koordinoiva taho sekä asiakkaan näkökulmasta vastuullinen toimija. Tapahtumatalon liikevaihto on kasvanut voimakkaasti viime aikoina, ollen tilikaudella 2018 vajaa miljoona euroa. Liikevaihto kasvoi selvästi edellisvuoteen verrattuna, jolloin se oli 328 000 euroa, ja kasvun suunnitellaan jatkuvan. (Eskola 2019b.) Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa:n vuonna 2018 tekemän kyselyn tulosten mukaan tapahtumatoimiala kasvaa sekä järjestettävien tapahtumien määrän että toimialan liikevaihdon näkökulmasta (Mara 2018). Maailmanlaajuisestikin tapahtumatoimiala on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana ja kasvun nähdään jatkuvan. (Bowdin ym. 2006, 440– 441.)

Voimakas toiminnan kasvaminen on myönteistä, mutta aiheuttaa luonnollisesti haasteita yrityksen kaikissa toiminnoissa ja voi vaikuttaa asiakaskokemukseen heikentävästi. Suuri ja vaihteleva henkilöstömäärä sekä palveluverkoston toimijoiden moninaisuus tekevät myös tavoitellun asiakaskokemuksen varmistamisesta haastavaa. Tapahtumatalolla onkin tahtotilana kehittää toimintaa niin, että kasvun myötä tapahtuvan rakenteiden muutoksen aikana prosessi saadaan pysymään toimivana sekä varmistetaan toiminnan johdonmukaisuus, laatu ja ennen kaikkea tavoiteltu myönteinen asiakaskokemus pitkällä aikavälillä. (Eskola 2019a; Eskola 2019b.)

### *Asiakkaan palvelupolku*

Tapahtumatalolta tapahtumapalveluja ostavia asiakkaita ovat Oulun seudun yritykset, valtakunnalliset yritykset sekä yhteisöt ja järjestöt (Eskola 2019a). Tapahtumatalon asiakkaista lähes kaikki ovat organisaatioita (Eskola 2019b) ja asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttava palvelupolku voidaan siis kuvata organisaation ostoprosessin mukaisesti. Organisaatioissa ostotapahtuman voi hoitaa ostaja, mutta lopulliseen ostopäätökseen saattavat vaikuttaa myös käyttäjät, asiantuntijat sekä yrityksen päättäjät. (Bergström & Leppänen 2016, 111–112.) Tapahtumatalon palveluita ostava asiakas on yrityksen tapahtumista vastaava henkilö tai ryhmä. Kokemuksen mukaan näitä ovat yrittäjät, markkinoinnista vastaavat henkilöt, henkilöstöasioista vastaavat henkilöt, sihteerit ja assistentit sekä edellä kuvatuista rooleista koostuvat ryhmät. (Eskola 2019b.)

Organisaation ostoprosessissa palvelupolun vaiheet ovat tarpeen havaitseminen ja määrittely, ostolähteiden etsiminen ja informaation kerääminen, arviointi, ostopäätös, osto sekä oston jälkeinen käyttäytyminen. Oston jälkeen seurataan palvelun toteutumista ja onnistumista. Kokemusten arviointi vaikuttaa siihen, tehdäänkö jatkossa uusintaostoja, suositellaanko palveluja muille vai tuleeeko tarve etsiä uusi toimittaja. Aina ei ole tarpeellista käydä läpi kaikkia prosessin vaiheita. Näin voi olla esimerkiksi toistuvissa ostoissa tai hyvän, tutun ja luotettavan palvelun toimittajan ollessa kyseessä. (Bergström & Leppänen 2016, 106–107, 111–114.)

### **ASIAKASKOKEMUS**

Asiakaskokemus muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksen kanssa ja asiakkaan palvelupolulla asiakkaan odotusarvon ja toteuman suhteena. Kohtaamisprosessejä ovat muun muassa sosiaalinen media, markkinointi, myynti, asiakaspalvelu, tuotteet, laskutus ja huolto. (Bolton 2016, 63; Ahvenainen, Gylling & Leino 2017.) Shaw ja Ivens (2005, 16–62) kuvaavat asiakaskokemuksen kaksiulotteisesti, fyysiseksi asiakaskokemukseksi sekä emotionaaliseksi asiakaskokemukseksi. Fyysisen kokemuksen muodostavat esimerkiksi ympäristö, hinta, laatu, palvelu, saatavuus tai sijainti. Emotionaaliset kokemukset muodostuvat tunteista, joita asiakkaalle muodostuu eli esimerkiksi ilo, yllättyminen tai nautinto. Heikon asiakasko-



kemuksen synnyttää pettymys toteutuneesta asiakaskokemuksesta. Jos asiakkaan odotusarvot pystytään ylittämään, on tuloksena erinomainen asiakaskokemus. Keskinertainen asiakaskokemus syntyy, kun asiakkaan odotukset toteutuvat. Asiakaskokemukseen voidaan ajatella vaikuttavan kolme isompaa kokonaisuutta: digitaalinen kohtaaminen, fyysinen kohtaaminen sekä tiedostamaton kohtaaminen eli brändi. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017.)

Asiakaskokemus on 2000-luvun erottautumistekijä, koska tuotteet ja palvelut ovat nykyään keskenään liian samankaltaisia. Erottautuminen hinnalla, laadulla tai toimittamisella ei muodosta enää kestäväää etua. (Shaw & Ivens 2005, 2.) Asiakkaalla on valittavanaan käytännössä maailmanlaajuinen valikoima ja palveluntarjoajan valinta tapahtuu usein mielikuvien, aiempien kokemusten sekä muiden ihmisten kokemusten perusteella. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017.) Harvard Business Reviewin artikkelin mukaan vuonna 2020 asiakaskokemus koetaan tärkeämmäksi kuin hinta (Lee Yohn 2016).

#### *Asiakaskokemus muodostuu useissa kanavissa*

B2B-ostajan (business to business eli yritysten välinen kaupankäynti) tiedonhakuaiheessa verkkohaku on tutkitusti tärkein tiedonhakukanava (Hilal & Snyder 2015) ja yritysten välinen kaupankäynti kuluttajistuu asiakkaiden polkujen ollessa yhä useammin sähköisiä (Kurvinen & Seppä 2016, 24). Digitaalisen kohtaamisen merkitys asiakaskokemuksen syntymisessä kasvaa siis jatkuvasti. Asiakkaat odottavat kanavariippumattomuutta, helppoutta ja ympärivuorokautista saatavuutta reaaliaikaisella ja virheettömällä tiedolla (Kurvinen & Seppä 2016, 25) ja sitä, että asiakaskokemus on positiivinen elämys suunnittelusta toteutumiseen asti. Tämä on johtanut globaalisti muun muassa siihen, että eri kanavien mobiili- ja web-sovellusten rakenne yhdenmukaistuu ja käyttöliittymät ovat hyvin samankaltaisia. Asiakkaat voivat toimia näin tutussa ympäristössä ja tietävät miten toimia. Asiakkaat voivat kokea negatiivisena, jos esimerkiksi kotisivujen design poikkeaa valtavirrasta. (Thompson ym. 2017, 17.)

Monikanavainen asiakaskokemus muodostuu siitä, kun asiakkaat käyttävät samoihin palveluihin yhä useammin esimerkiksi sekä älypuhelinta että tietokonetta. Googlen How Micro-Moments Are Changing the Rules -tutkimuksen mukaan 69 prosenttia online-asiakkaista on sitä mieltä, että yrityksen viestin laatu, ajoitus tai merkityksellisyys vaikuttavat mielikuvaan yhtiön brändistä. Nykyään päätökset

tehdään hetkessä ja odotukset ovat korkealla. On lähes mahdotonta ajatella, että asiakas ostaa mitään yhden mainoksen perusteella, joten läsnä on oltava, joka päivä oikeissa kanavissa ja siellä, missä asiakkaatkin ovat. (Ramaswamy 2015.) Aktiivisesta esillä olosta yrityksen sosiaalisissa kanavissa on muodostunut merkki yrityksen uskottavuudesta, edelläkävijyydestä, halusta kehittyä ja kyvystä seurata trendejä sekä ennakoida tulevaa (Ahonen & Luoto 2015, 31).

#### *Asiakkaiden kokemuksilla kilpailuetua*

On tärkeä varmistaa, että asiakkaalla on saatavissa arvoa ja asiantuntemusta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mutta myös läpi koko ostoprosessin. Mielienkiinnon herättäminen on oleellista ja siinä tärkeitä tekijöitä ovat asiantuntemuksen välittäminen, aitous, avoimuus ja vilpittömän halu auttaa asiakasta. Verkossa näitä asioita voi viestiä esimerkiksi sisältömarkkinoinnin avulla useissa eri kanavissa. Asiakkaiden kokemukset, kommentit ja esimerkiksi blogit tuovat arvokasta sisältöä yrityksen markkinointiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) Jokaisessa kohtaamisessa yrityksellä on mahdollisuus kartuttaa tietoa asiakkaan tarpeista ja hyödyntää tätä tietoa seuraavissa kohtaamisissa (Löytänä & Korkiakoski 2011, 56).

Asiakkaiden kokemuksilla voidaan rakentaa kilpailuetua (Kurvinen & Seppä 2016, 102). Suosittelumarkkinoinnin kasvava merkitys tarkoittaa sitä, että asiakkaat luottavat yhä enemmän siihen, mitä muut suosittelevat, jopa enemmän kuin organisaatioiden omaan markkinointiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 26). Yrityksen maineeseen vaikuttavat organisaation sidosryhmien arviot, uskomukset sekä odotukset. Yrityksen maineenhallinnan kannalta tämä on myös riski, joka on hyvä tiedostaa ja johon syytä varautua. On tärkeää pysyä tietoisena omasta maineestaan ja maineen muutoksista. Siten pystytään ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka muokkaavat mainetta ja huomioimaan ne arvonluonnissa. (Aula & Mantere 2013.)

#### *Asiakaskokemuksen elementit ja asiakkaalle tuotettava arvo*

Fyysinen asiakaskohtaaminen on digitalisoitumisesta huolimatta yhä yksi tärkeistä kohtaamispisteistä. Asiakkaat tekevät taustatyön tarjotuista palveluista verkossa ja fyysisen kohtaamisen keskeisiä elementtejä ovat asiantuntemuksen esilletuonti sekä kyky tunnistaa asiakkaan tunnetilat ja tarpeet. (Ahvenainen, Gyl-

ling & Leino 2017.) Hollyoaken (2009, 148–151) tutkimusten mukaan B2B - asiakkaan asiakaskokemuksen tärkeimpinä tekijöinä pidetään kommunikaatiota, luottamusta, toiminnan johdonmukaisuutta sekä yritysten välistä keskinäistä yhteistoimintasuhdetta, co-creationia. Nämä tekijät muodostuvat osaelementeistä, joita ovat asiantuntemus, osaaminen, joustavuus, tarpeiden ymmärrys ja henkilökohtainen kontakti. Co-creationilla on erityisen suuri positiivinen vaikutus asiakaskokemuksen hyvään kehitykseen.

Yhteistoimintasuhde vahvistuu, kun yritys osallistaa asiakkaansa yhteiseen arvonluontiin, kuten palvelun kehittämiseen suunnittelemalla tai antamalla kehitysehdotuksia. Näissä digitaaliset kanavat ovat usein hyviä työkaluja. (Klaus 2014, 314.)

Asiakaskokemuksen tuottamisessa keskeisessä asemassa on asiakkaalle tuottava arvo ja asiakaskeskeinen yritys pyrkiikin tekemään jokaisesta kohtaamisesta asiakkaalle arvoa tuottavan (Kurvinen & Seppä 2016, 27). Asiakkaan arvoajattelu on palvelun tarjoajan näkökulmasta kilpailuetua luova strateginen työkalu, koska se vastaa kysymykseen "miksi asiakas asioi meillä nyt ja tulevaisuudessa?" (Kuusela & Rintamäki 2002, 128). Asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa neljään erilaiseen tyyppiin eli taloudellisiin, toiminnallisiin, symbolisiin ja emotionaalisiin arvoihin (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18-20). Asiakaskeskeisesti toimiva yritys rakentaa toimintansa pohjautumaan asiakkaan saamaan arvoon (Kurvinen & Seppä 2016, 28) ja onkin olennaista ymmärtää asiakkaille luodun arvon ja omistajille luodun arvon välisen korrelaation järjestys. Omistaja-arvoa voidaan luoda ja kasvattaa tuottamalla asiakkaille arvoa. Yrityksen tehtävä on ylittää asiakkaan odotukset. Vain tämän tehtävän kautta yritys luo omistajilleen tuottoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 22–24.)

## **ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN**

Asiakaskokemuksen johtaminen (customer experience management, CEM) on määriteltävissä kokonaisvaltaiseksi johtamiseksi, johon sisältyy useita osaalueita, kuten asiakaskokemuksen sisällyttäminen yrityskulttuuriin, strategiset valinnat asiakaskokemuksen suhteen sekä vakaa kyky asiakasuskollisuuden saavuttamiseen (Homburg, Jozic & Kuehnl 2017, 384 ja 385).

Asiakaskokemuksen kehittämisen ollessa yrityksen strategiassa keskeisessä osassa, kaikki yrityksen toiminnot voivat vaikuttaa siihen. Sisäisellä ja ulkoisella markkinoinnilla voidaan vaikuttaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymiseen. Yrityksen toiminnot voidaan kehittää niin, että niillä rakennetaan asiakkaalle luottamusta yrityksen ainutlaatuisuuteen. Teknologian avulla voidaan osoittaa innovatiivisuutta, palveluja voidaan muotoilla asiakaskeskeisesti ja henkilöstöjohtamisen avulla voidaan tarjota resursseja kaikkien toimintojen tukemiseen. (Jaakkola, Kandampully, & Tingting 2018, 38.)

### *Asiakaskokemus yrityskulttuurissa ja strategiassa*

Yrityskulttuurin ollessa myönteinen asiakaskokemuksen kehittämiseksi se näkyy orientoitumisena asiakkaan palvelupolkuun, saatuun kokemukseen sekä yhteiseen toimintaan asiakaskokemuksen hyväksi. (Homburg, Jozic & Kuehn 2017, 384 ja 385.) Yrityksen asiakasta ajatellen suunnitellut prosessit ja johdonmukaisuus ovat avaimia loistavan asiakaskokemuksen saavuttamiseen (Shaw & Ivens 2005, 87–89). Kun yritys tuotteen tai palvelun ominaisuuksien sijaan tarkastelee asiakkaidensa tavoitteita ja päämääriä, se etsii ratkaisua asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi arvoa tuottavalla ja innovatiivisella tavalla. (Kuusela & Rintamäki 2002, 128.)

Strategisesti asiakaskokemus tulisi huomioida asiakaskohtaamisten yhtenäisessä laadussa ja kontekstiherkkyudessa sekä niiden liitettävyydessä toisiinsa (Homburg, Jozic & Kuehn 2017, 386). Toivotun asiakaskokemuksen saavuttamiseksi yrityksen toimintojen ja asiakkaan kohtaamispisteiden tulee olla johdonmukaisia (Klaus 2014, 311). Yritys tulee nähdä kokonaisuutena asiakkaan silmin, sillä vain kokonaisuuksia johtamalla saadaan aikaan toimintaa, joka ylittää asiakkaan odotukset systemaattisesti (Löytänä & Korkiakoski 2014, 97). Jotta tähän johdonmukaisuuteen päästään, on tärkeää, että kaikki yrityksessä ymmärtävät, minkälainen asiakaskokemuksen halutaan olevan.

### *Henkilöstöjohtamisen ja palvelupolun ymmärtämisen merkitys*

Jokaisen yksilön ja yksikön on yrityksessä pystyttävä käsittämään, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen syntyyn. Jotta tämä saavutetaan, eri prosessien on oltava riittävän yksinkertaisia ja kuvattuna kaikille ymmärrettävällä tavalla (Fischer & Vainio 2014, 177.) Asiakaskokemus henkilöityy helposti varsinkin kasvokkain tapahtuvissa palveluissa. Sen rakentumiseen vaikuttaa kuitenkin

koko organisaatio, koska sekä osaaminen että vuorovaikutus ketjuuntuvat yrityksen sisällä arvoketjuksi. (Fischer & Vainio 2014, 165). Asiakaskokemus muodostuu asiakkaiden ja organisaation henkilöstön yhteistoiminnasta (Jaakkola, Kandampully, & Tingting 2018, 38). Asiakaskokemuksen johtamisen strategia vaikuttaa siis myös henkilöstöjohtamiseen. Kun päätetään, että asiakkaiden odotusten täyttäminen ohjaa organisaation toimintaa, se näkyy koulutuksessa, rekrytoinnissa ja henkilöstöresurssien kehittämisessä. Työntekijöitä tulisi myös palkita, kun asiakaskokemustavoitteet täyttyvät. (Klaus 2014, 312.)

Asiakaskokemukseen vaikuttavat positiivisesti yhtenäiset viestit ja käytännöt sekä kaikkien toimintojen yhteispeli kanavariippumattomasti (Kurvinen & Seppä 2016, 28). Kyse on siitä, miten johtamisen keinoin luodaan edellytykset työyhteisön toimijoiden positiiviselle kokemukselle, joka välittyy edelleen asiakkaalle (Fischer & Vainio 2014, 110). Asiakaskokemus voidaan kuvata ja kirjoittaa auki niin, että se on helposti ymmärrettävissä ja inspiroi ihmisiä toimimaan sen mukaisesti. Asiakaskokemuskuvausta tehdessä tulee miettiä, mitä tunteita ja kokemuksia halutaan herättää ja miten ne saadaan luotua. (Shaw & Ivens 2005, 150–153.)

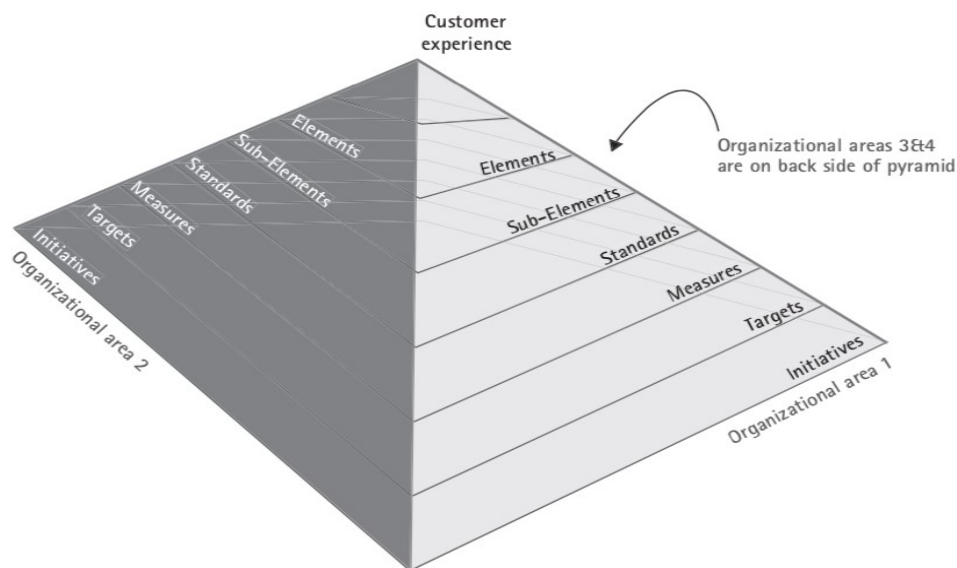
Saavutettu asiakaskokemus voidaan uusida, kun yrityksellä on vakaa kyky suunnitella asiakkaan palvelupolku, priorisoida tärkeät kohtaamispisteet, mitata palvelupolun kohtaamispisteiden asiakaskokemusta sekä tarvittaessa tehdä mukauttavia toimenpiteitä kohtaamispisteissä (Homburg, Jozic & Kuehnl 2017, 386; Klaus 2014, 312). Asiakkaan kokemuksen muodostavat useat erilaiset kohtaamiset digitaalisessa ja analogisessa maailmassa, joten on tärkeää rakentaa eli johdtaa kohtaamispisteiden ketju yhtenäiseksi ja kokonaisuutta tukevaksi (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017). Oleellista on myös tunnistaa ja täyttää asiakkaan tarpeet sekä olla kaikissa kanavissa yhdenmukainen ja hyödyllinen. Asiakaskokemuksen johtamisen työkaluksi on luotava johdonmukainen malli. (Kurvinen & Seppä 2016, 105–107.)

### *Asiakaskokemuksen johtamisen pyramidimalli*

Shawn ja Ives (Shaw & Ivens 2005, 150–154) ovat laatineet asiakaskokemuksen johtamisen pyramidimallin (kuva 1). Mallin avulla saadaan organisaation kaikki toiminnot tähtäämään samaan asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus koostuu vuorovaikutuksesta kaikissa kohtaamispisteissä koko asiakkuuden ajan, ensikosketuksesta aina asiakassuhteen ylläpitoon (Kurvinen & Seppä 2016, 103).

Pyramidin sivut kuvastavat eri toimintoja eli kohtaamispisteitä. Pyramidissa on kuusi porrasta, jotka johtavat huipulle. Huipulla on asiakaskokemus, josta on tehty asiakaskokemuskuvauksessa määritellyt elementit, jotka asiakkaan halutaan kokevan, esimerkiksi luotettavuus. Sen alla ovat osaelementit eli ne tekijät, joilla luottamus saadaan aikaan. Yksi niistä voi olla vaikka rehellisyys toiminnassa. Standardit eli vaatimustaso toiminnalle asetetaan konkreettisin ohjein niin, että saavutetaan valitut asiakaskokemuksen elementit. Jos tavoitteena on saavuttaa asiakkaan luottamus, voidaan työntekijöille antaa ohjeeksi: tee aina se mitä olet luvannut tekeväsi. (Shaw & Ivens 2005, 150–154.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on yksi pyramidin portaista (Shaw & Ivens 2005, 152–154). Asiakaskokemusta tulee mitata, jotta käytäntöjä voidaan tarpeen vaatiessa muuttaa ja uusia työkaluja ottaa käyttöön (Klaus 2014, 312). Mittaamista varten täytyy asettaa tavoitteet, jotka ovat usein numeraalisia ja näin vertailtavissa. Tavoitteet ovat osa pyramidimallia. Alimpana pyramidissa ovat aloitteet. Ne ovat niitä toimia, joiden avulla ylemmillä portailla olevat tekijät saadaan toimimaan niin, että asiakaskokemuskuvauksessa määritetyt asiat toteutuvat. Aloite voi olla esimerkiksi rekrytointiin liittyvä toimintamalli. Aloitteet tulisi priorisoida ja aina edellyttää sitä, että ne kohentavat vaatimustasoa, mittaamista ja tavoitteita. (Shaw & Ivens 2005, 152–154.)



Kuva 1. Asiakaskokemuksen johtamisen pyramidimalli (Shaw & Ivens 2005, 150–154)

### *Asiakaskokemuksen mittaaminen*

Asiakaskokemuksen mittaamisen vaihe on osa asiakaskokemuksen muodostumista. Jos mittaaminen tehdään tyylikkäästi ja asiantuntevasti pitäen mielessä oman asiakaskokemuskuvauksen elementit, se todennäköisesti parantaa asiakaskokemusta. Heikosti toteutettu mittaaminen, esimerkiksi sekava kyselykaavake, tekee asiakaskokemuksesta negatiivisemman. (Shaw & Ivens 2015, 164.) Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteena on tunnistaa sen nykytila ja kehittämiskohteet sekä asiointiin esteet, osoittaa asiakaskokemuksen kehitys aikaisempaan tilanteeseen, mahdollistaa vertailu kilpailijoihin sekä auttaa yrityksen johtoa päätöksenteossa (Filenius 2015, 123).

Jokaisen yrityksen tulisi määrittää omaan toimintaan soveltuva malli asiakaskohtaamisten mittaamiseen. Määrittelyn myötä tunnistetaan, missä kohtaamisissa tavoitellaan esimerkiksi odotusten ylittämistä ja missä puolestaan halutaan helpottaa asiointia. (Löytänä 2014, 61–63.) Mittaamisprosessiin tulee valita nimenomaan ne asiakaskokemuksen elementit joiden onnistumista halutaan tutkia. Sen jälkeen päätetään soveltuva mittaamismenetelmä sekä se, miten tulokset esitetään. Yrityksen täytyy myös säännöllisesti arvioida, täyttääkö mittaamisprosessi ne tarpeet, joita yrityksellä on vai täytyykö sitä muuttaa. (Shaw & Ivens 2015, 150–154, 165–168.) Asiakaskokemuksen mittaamisessa kannattaa hyödyntää useita mittareita ja verrata niitä liiketoiminnan tunnuslukuihin (Filenius 2015, 123).

### *Asiakkaan suositteluhalukkuuden mittaaminen (NPS)*

Fred Reichheld julkaisi vuonna 2002 laajan tutkimuksen, jonka mukaan paras yrityksen tulevan menestyksen mittari on asiakkaan suositteluhalukkuus. Fred Reinhheldin tutkimushankkeen tuloksista syntyi Net Promoter Score eli NPS. (Löytänä 2014, 57–59; Bain & Company 2019a.) Mittari kertoo, miten yritys on onnistunut asiakaskohtaamisissa. NPS perustuu kysymykseen asiakkaan halukkuudesta suositella yritystä eli asiakkaalta kysytään, kuinka todennäköisesti hän suosittelee yritystä muille skaalalla 0–10. NPS:n antamien tulosten perusteella asiakkaat luokitellaan kolmeen ryhmään: Arvostelijoihin (arvo 0–6), neutraaleihin (arvo 7–8) ja suosittelijoihin (arvo 9–10). NPS-luku lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta. (Löytänä 2014, 57–59; Bain & Company 2019a.)

NPS poikkeaa perinteisistä mittareista siksi, että sen tavoitteena on antaa tuloksia välittömiä toimenpiteitä varten (Löytänä 2014, 59) ja niiden avulla voidaan johtaa asiakaskokemusta (Kurvinen & Seppä 2016, 29). Yrityksessä tulisi sopia toimintamallista, jonka mukaan arvon 0–6 vastanneet kontaktoidaan ja arvostelua aiheuttaneet tekijät ratkaistaan. Suosittelevalta asiakkaalta voidaan myös kysyä halukkuutta ryhtyä referenssiasiakkaaksi. Asiakaskokemuksen mittaamisessa hyödytään siitä, että NPS-kysymyksen rinnalle tuodaan pari muuta kysymystä, jotta tiedetään, miksi vastaaja antoi juuri tietyn arvosanan. (Löytänä 2014, 59.)

#### *Työntekijän suositteluhalukkuuden mittaaminen (ENPS)*

Asiakaskokemuksen rakentaminen strategiseksi kilpailueduksi edellyttää yrityskulttuurin muuttamista asiakaskeskeisemmäksi (Homburg, Jozic & Kuehnl 2017, 384 ja 385). Siksi on syytä varmistaa, että johdon päätös rakentaa asiakaskokemuksesta strateginen kilpailuetu konkretisoituu muutokseksi myös henkilöstön keskuudessa. Asiakaskokemuksen mittaamisen lisäksi tarvitaankin myös mittareita, jotka kertovat, miten muutos etenee henkilöstössä. Yksi tapa mitata muutosta on työntekijöiden Net Promoter Score (Employee NPS, ENPS). ENPS-tutkimuksessa kysytään työntekijöiden halukkuutta suositella työnantajayritystä ystäville ja tutuille työpaikkana asteikolla 0–10, kuten asiakkaille tehtävässä NPS-mittauksessakin. ENPS on erinomainen vertailuluku asiakas-NPS:lle. (Löytänä 2014, 64; Bain & Company 2019b.)

## **WORKSHOP JA KYSELYTUTKIMUS**

Kehittämistyön tueksi kerättiin aineistoa järjestämällä Tapahtumatalon johtoryhmälle workshop sekä tekemällä kyselytutkimus otannalle Tapahtumatalon asiakkaita.

#### *Johtoryhmän workshop*

Tapahtumatalon kolmen hengen johtoryhmän workshop (Eskola, Eskola & Ervasti 2019) järjestettiin osana yrityksen strategiapäivää huhtikuussa 2019 ja sen tarkoituksena oli tuoda asiakaskokemuksen johtamisen kehittämistyöhön mukaan johtoryhmän tahtotila. Workshopissa pohjustettiin työskentelyä käymällä



läpi asiakaskokemuksen muodostumisen teoriaa ja sen jälkeen aivoriihen muodossa kerättiin niitä elementtejä, joita johtoryhmän jäsenet pitivät tärkeinä juuri Tapahtumatalon palvelupolulla ja sen aikana muodostuvassa asiakaskokemuksessa. Keskeisiksi elementeiksi nousivat asiantuntemus, luotettavuus, turvallisuus ja joustavuus. Johtoryhmä myös listasi niitä asioita, joita pitää tärkeänä yrityksen toiminnassa palvelupolun aikana asiakaskokemuksen näkökulmasta. Nämä asiat teemoiteltiin asiakkaan palvelupolun mukaisesti (taulukko 1).

Taulukko 1. Tapahtumatalon toiminta (Eskola, Eskola & Ervasti 2019) asiakkaan palvelupolulla (Bergström & Leppänen 2016, 111–112)

| <b>Asiakkaan palvelupolku</b>                      | <b>Tapahtumatalon toiminta</b>  |
|--|---|
| <i>Tarpeen havaitseminen ja määrittely</i>         |   |
| Ostolähteiden etsiminen ja informaation kerääminen | Yhteydenotto yritykseen on helppoa, vastataan nopeasti  |
| Arviointi  | Viestiminen on lämmintä ja asiantuntemuksen esille tuovaa. Tehdään tarvittavat lisäkysymykset ja mahdolliset muutosehdotukset jo ennen tarjousta, sopivaa kanavaa käyttäen. Tehdään asiakkaan tarpeita vastaava tarjous. Jatkoneuvottelut Tapahtumatalon aloitteesta. |
| <i>Ostopäätös</i>                                  |   |
| Osto ja ostonjälkeinen käyttäytyminen              | Sopimus ja tilausvahvistus tehdään nopeasti.  |
| Palvelun toteuttaminen                             | Valitaan osaavat tekijät ja luotettavat yhteistyökumppanit palveluverkostosta. Tuotannolle kattavat ohjeet. Palvelu on lämmintä ja asiantuntevaa. Luodaan turvallisuuden tunne.   |
| Kokemusten arvioiminen                             | Selvitetään asiakkaan asiakaskokemus. Pidetään loppupalaveri asiakkaan kanssa.  |
| <i>Palvelun suosittelu</i>                         |   |
| Uusintaosto tai uuden toimittajan etsiminen        |   |

Tapahtumatalon asiakkaiden osallistamiseksi kehittämistyöhön tehtiin kysely. Kyselyllä selvitettiin asiakkaiden mielipidettä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista elementeistä organisaatioasiakkaan palvelupolulla. Asiakaskokemuksen johtamisen pyramidimallissa käytetään osatekijöinä merkityksellisiä elementtejä, joiden valinnassa tulee kuunnella myös asiakkaita (Kuusela & Rintamäki 2002, 128; Shaw & Ivens 2005, 87–89; Kurvinen & Seppä, 2016, 25). Se tukee asiakaskokemuksen asiakaslähtöistä suunnittelua. Asiakaskokemuksen

muodostumisen lisäksi kyselyssä pyydettiin kuvaamaan vastaajien sosiaalisen median käyttöä, kun he etsivät tietoa ja käyttäjäkokemuksia tapahtumanjärjestäjistä. Vastaajilta kysyttiin myös arvioita siitä, mistä he ovat parhaiten saaneet tietoa Tapahtumatalosta sekä yleisvaikutelmaa yrityksen verkkosivuista sen käytettävyydestä.

Kyselytantaan otettiin mukaan Tapahtumatalon tapahtumapalveluita ostaneet asiakkaan viimeisen vuoden ajalta. Tiedot kerättiin Tapahtumatalon tilausjärjestelmästä niin, että huomioitiin kaikki tilaukset, joiden sisältö oli luokiteltavissa tilaisuudeksi tai tapahtumaksi. Otannaksi muodostui 100 henkilöä. Kesäkuussa 2019 lähetettiin sähköpostitse näille sadalle henkilölle saatekirjeen (liite 1) kera linkki, josta selainpohjaista kyselylomaketta pääsi täyttämään. Kyselytutkimuksen tiedonkeruuseen käytettiin Creamailerin viestintäohjelmiston kyselytyökalua. Se mahdollisti GDPR:n eli Euroopan tietosuojasääntöjen huomioonottamisen ja monipuoliset kysymysvaihtoehdot. (Creamailer Oy 2019.) Kyselylomake (liite 2) toimi strukturoituna kyselynä, jossa oli kaikille samat valmiit kysymykset samassa järjestyksessä. Kyselylomakkeen täyttäjän tuli valita itselleen parhaiten sopivat vastausvaihtoehdot ja joissakin kysymyksissä sai valita useita vaihtoehtoja.

Kysymykset asiakaskokemuksen muodostumisen elementeistä (Shaw & Ivens 2005, 150–153; Hollyoake 2009, 148–151; Filenius 2015, 25; Ahvenainen, Gylling & Leino 2017) perustuivat organisaation ostoprosessin vaiheisiin sekä asioihin, joita koetaan järjestetyssä tapahtumassa tai tilaisuudessa (Bergström & Lepänen 2016, 111–112). Näiden elementtien tärkeyttä vastaajat arvioivat asteikolla 5–0 (5 = erittäin tärkeä, 1 = ei lainkaan tärkeä, 0 = en osaa sanoa). Kun arvioitiin Tapahtumatalon verkkosivuja, arviointiasteikko oli 5–0 (5 = erittäin hyvä, 1 = ei lainkaan hyvä, 0 = en osaa sanoa). Numeraalisista vastauksista laskettiin keskiarvot. Kysely sisälsi mahdollisuuden antaa kehitysideoita tai palautetta.

Kyselyyn tuli vastauksia 23 kappaletta. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli 36–55 -vuotiaita (n=19) ja yli puolet (n=16) naisia. Vastaajien järjestämiin tilaisuuksiin osallistuneiden henkilöiden määrä vaihteli suuresti, alle 10 hengen tilaisuuksista yli 100 hengen tilaisuuksiin. Tilaisuuksia järjestetään yleisesti alle 5 vuodessa, mutta oli myös asiakasyrityksiä, jotka järjestävät yli 10 tapahtumaa vuodessa. Vastaajista 21 kertoi organisaationsa järjestäneen tapahtuman työhyvinvointiin

tai työntekijöiden virkistäytymiseen liittyen, toiseksi yleisin tapahtumien järjestämisen syy olivat asiakastilaisuudet (7 vastausta). Vajaa puolet (n=10) kyselyyn vastanneista ei käytä ollenkaan sosiaalisen median tarjoamia palveluita työtehtävissään.

Vastanneista 7 kuitenkin käyttää sosiaalisen median palveluita työtehtävissään päivittäin, eli vastaajien joukossa olevien henkilöiden sosiaalisen median käyttötavoissa oli suuria eroja. Noin puolet (n=12) kyselyyn vastanneista lukee muiden kirjoittamia kommentteja tapahtumajärjestäjistä sosiaalisessa mediassa. Loput vastanneista eivät juurikaan hae tapahtumanjärjestäjästä tietoa sosiaalisen median kautta. Sosiaalisista medioista käytetään eniten LinkedIniä ja toiseksi eniten Facebookia sekä Instagramia. Twitter, Youtube, blogit ja muut internetissä käydyt keskustelut olivat vastanneiden keskuudessa keskenään yhtä yleisiä työssä käytettäviä sosiaalisen median kanavia. 10 kyselyyn osallistuneista ei käytä näitä palveluita.

Kyselyyn vastanneista suurin osa (n=19) oli saanut mielestään parhaiten tietoa Tapahtumatalosta yrityksen kotisivuilta. Kyselyyn vastanneet asiakkaat arvioivat kotisivujen olevan kysytyiltä ominaisuuksiltaan hyvät (ka. > 4). Arvioitavia ominaisuuksia olivat kotisivujen yleisvaikutelma (ka. 4,2), kotisivujen sisältö (ka. 4,0), helppokäyttöisyys (ka. 4,3) sekä tarvittavan tiedon löytyminen sivustolta (ka. 4,1). Palvelupolun aikana tärkeimmiksi asioiksi nousivat yhteydenoton helppous ja asiantunteva asiakaspalvelu (ka. 4,9) (taulukko 2). Vastaajat arvostivat myös ystävällistä asiakaspalvelua sekä tarjouksen vastaamista asiakkaan tarpeisiin (ka. 4,8). Tapahtuman ja tilaisuuden aikana tärkein elementti vastanneiden arvioimana oli onnistunut ohjelma (ka. 4,7). Myös muut kyselyssä mukana olleet elementit arvioitiin tärkeiksi (ka. > 4).

Taulukko 2. Asiakaskokemuksen muodostumisen elementtien tärkeyden keskiarvo kyselytutkimukseen vastanneiden vastauksista (n=23).

| Elementti   | Ka  |
|---|-----|
| Yrityksen löydettävyys/saavutettavuus                 | 4,6 |
| Yhteydenoton helppous                                 | 4,9 |
| <i>Tarjouksen pyytäminen:</i>                         |     |
| Ystävällinen asiakaspalvelu                           | 4,8 |
| Asiantunteva asiakaspalvelu                           | 4,9 |
| Lisätietojen helppo selvittäminen                     | 4,7 |
| Ketterä viestintä                                     | 4,4 |
| Nopea tarjouksen saaminen                             | 4,7 |
| Tarjous vastaa tarpeisiisi                            | 4,8 |
| Oleellisen tiedon saanti                              | 4,7 |
| Hinta vastaa odotuksiasi                              | 4,6 |
| Palvelujen räätälöitävyys                             | 4,6 |
| <i>Tapahtuman tai tilaisuuden aikana:</i>             |     |
| Turvallisuus  | 4,5 |
| Ammattimaisuus ja asiantuntevuus                      | 4,6 |
| Aikataulujen pitävyys                                 | 4,6 |
| Onnistunut ohjelma                                    | 4,7 |
| Avaimet käteen -palvelu                               | 4,4 |
| Palautteen antamisen mahdollisuus tilaisuuden jälkeen | 4,0 |

Kysely sisälsi kysymyksen asiakkaan suosittelemalukkuudesta eli Net Promoter Score -mallin mukaisen kysymyksen. Kyselyyn vastanneista asiakkaista 20 on vastausten perusteella suosittelemia (arvosanat 9–10) ja kaksi neutraalia (arvosanat 7–8). Arvostelmia ei tässä joukossa ollut. NPS-luvuksi tässä kyselyssä muodostui 87.

#### *Tutkimuksen luotettavuus*

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia kolmella eri tavalla, kyselyhaastattelulla, johtoryhmän workshopilla sekä tutustumalla alan tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Asiakaskokemuksen johtamisesta on löydettävissä runsaasti luotettavaa sekä tuoretta tutkimustietoa ja kirjallisuutta. Lähteitä käytettiin monipuolisesti ja niiden valinnassa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Useiden laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö parantaa tutkimuksen validiteettia. Asiakkaille tehdyn kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi, joten tutkimustulosten perusteella ei voitu tehdä johtopäätöksiä kaikkien Tapahtumatalon asiakkaiden mielipiteistä, mutta ne tukivat hyvin tietoperustassa ja muussa kerätyssä aineistossa havaittuja

asioita. Asiakaskyselyn kysymykset pyrittiin esittämään selkeästi ja ymmärrettävästi. Kaikille kyselyyn osallistuneille oli samat valmiit kysymykset samassa järjestyksessä. Kyselyn vastaukset analysoitiin ja pyrittiin avaamaan mahdollisimman kattavasti. Toinen artikkelin kirjoittajista kuuluu toimeksiantajayrityksen johtoryhmään, joten se on voinut vaikuttaa päätelmiin, mutta koska artikkeli on monialaisen yhteiskirjoittamisen prosessin tulos, kyse ei ole vain yhden toimialan tai kirjoittajan tulkinnoista. Kehittämistehtävän tueksi tehtyä tutkimusta voidaan pitää validina.

## **JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on tärkeää toimia niin, että asiakkaan lähtökohdat on huomioitu ensisijaisesti (Shaw & Ivens 2005, 87–89). Mahdollisimman hyvän ydinasiakaskokemuksen varmistamiseksi on tärkeää johtaa asiakaskokemusta koko palvelupolun kohtaamispisteiden ketjun ajan (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017). Kehittämistyöhön kerätystä aineistosta voitiin löytää niitä elementtejä, jotka ovat vaikuttamassa asiakaskokemuksen muodostumiseen organisaatioasiakkaan palvelupolulla. Kohtaamispisteet havainnollistavat hyvin sen, mitkä kaikki yrityksen toiminnot ovat osaltaan vaikuttamassa asiakaskokemukseen. Kyselyn vastausten mukaan yhteydenoton helppous, asiantuntevuus, ystävällinen asiakaspalvelu, asiakkaan tarpeita vastaava tarjous sekä onnistunut tuotanto voidaan todeta tärkeimmiksi elementeiksi asiakaskokemuksen muodostumisessa. Samoja elementtejä oli myös Tapahtumatalon johtoryhmän workshopin tuloksissa. Tulokset toimivat yhdessä tietoperustan kanssa pohjana asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiselle. Yrityksen haaste on organisoida toimintaansa siten että palvelukokemus on tasalaatuista jokaisessa kohtaamispisteessä (Filenius 2015, 45). Tähän haasteeseen vastatakseen yritys voi kehittää toimintaansa ottamalla asiakaskokemuksen johtamisen osaksi strategiaansa.

Asiakkaan havaitessa tarpeen palvelulle, ensimmäisiä toimenpiteitä on kerätä tietoa palveluntarjoajista ja palveluvaihtoehtoista. Digitaaliset tiedonhakukanavat ovat B2B-sektorilla nykyään tärkeimpiä (Hilal & Snyder 2015; Kurvinen & Seppä 2016, 24). Löydettävyyys verkossa ja sosiaalisissa medioissa on oleellinen asia, jotta päästään asiakkaan kanssa ensimmäiseen kontaktiin. Kyselytutkimukseen vastanneet asiakkaat arvostivat sitä, että yrityksen saavutettavuus on hyvä ja että

yhteydenotto on helppoa. Se on siis Tapahtumatalonkin huomioitava ja järjestettävä sekä henkilöresurssit että tekniset ratkaisut niin, että voidaan varmistaa tavoiteltu asiakaskokemus.

Asiakaskokemusta voidaan parantaa digitaalisissa kanavissa herättämällä mielenkiintoa ja luottamusta esimerkiksi johdonmukaisella ja asiakkaalle ymmärrettävällä sisältömarkkinoinnilla, asiantuntemuksella sekä palvelualltiudella (Kurvinen & Seppä 2016, 25.) Kun digitaalisen kanavan asiakaskokemus on viimeiseen asti hiottu ja asiakas löytää haluamansa, asiakkaan houkutus siirtyä kilpailevaan palveluun vähenee (Filenius 2015, 211). Yritys joutuu tekemään valinnan, missä kanavissa se on esillä ja sen jälkeen näissä kanavissa tulee olla aktiivisesti läsnä, jotta vuorovaikutus asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa mahdollistuu. Tapahtumatalon asiakkaat ovat B2B-asiakkaita ja kyselytutkimus antoi viitteitä siitä, että yrityksen asiakkaat seuraavat nykyistä trendiä käyttää digitaalisia kanavia, joten yrityksen tulee huomioida tämä kanavavalinnoissaan sekä siinä, mitä ja miten sisältöä julkaisee.

Suosittelumarkkinointisivustojen ja omien kanavien aktiivinen seuraaminen on tärkeää yrityksen maineenhallinnan kannalta (Aula & Mantere 2013), jotta mahdollisiin julkisiin negatiivisiin palautteisiin voidaan nopeasti reagoida. Yrityksen verkkosivut tulee pitää ajantasaisina ja käytettävyydeltään optimoituina. Digitaaliset kanavat tulee ottaa mukaan asiakaskokemuksen johtamisen malliin.

Tapahtumatalon palvelupolulla tärkeä kohtaamispiste on se, kun asiakas ottaa yhteyttä pyytääkseen lisätietoa tai suoraan tarjousta palvelusta. Yhteydenottamisen helppous parantaa asiakaskokemusta (Kurvinen & Seppä 2016, 25). Kommunikaation on oltava tässä tilanteessa asiantuntevaa ja ystävällistä. Viestintä on nykyään usein sähköistä, mutta henkilökohtaisella kontaktilla asiakaskokemusta saadaan parannettua. Henkilökohtainen kontakti helpottaa asiantuntemuksen esille tuomista sekä asiakkaan tarpeiden selvittämistä. Tässä kohtaa on huomioitava myös asiakkaan tunteet ja mielikuvat, jotka osaltaan vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Shaw & Ivens 2005, 150–153; Hollyoake 2009, 148–151; Filenius 2015, 25; Ahvenainen, Gylling & Leino 2017). Luotettavuus ja johdonmukaisuus toiminnassa helpottavat asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Palve-

lupolulla esille nousevat myös yrityksen työntekijöiden yhteistyötaidot sekä yksittäisten työntekijöiden henkilökohtainen sitoutuminen hyvän asiakaskokemuksen luomiseen.

B2B-asiakas arvostaa palvelussa osaamista, joka vastaa asiakkaan tarpeita ja toiveita. Joustava toimintatapa ja yritysten välinen co-creation ovat organisaatio-asiakkaiden arvostamia asiakaskokemuksen muodostumisen elementtejä. (Hollyoake 2009, 148–151; Klaus 2014, 314.) Palvelun tuottamisessa korostuu myös fyysinen kohtaaminen, joka on tärkeä asiakaskokemuksen muodostumisen kohtaamispiste (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017). Tapahtumatalon on luotava mahdollisuudet co-creationiin ja se onnistuu esimerkiksi henkilöstön asiantuntevuksella sekä kommunikaatiotaidoilla. Työkaluina voidaan käyttää myös digitaalisia kanavia.

Tapahtumatalon on huomioitava asiakaskokemuksen johtamisessa henkilöstöjohtamisen osa-alue, luotava konkreettisia työkaluja henkilöstön käyttöön sekä mahdollistettava kehittyminen ja kouluttautuminen. Henkilöstöhallinnon merkitys korostuu palveluiden tuotannossa, jossa Tapahtumatalon henkilöstöllä on merkittävä rooli. Oikeat henkilöstövalinnat, riittävät resurssit, ohjeistus ja asiantuntevus auttavat varmistamaan tuotannossa myönteisen asiakaskokemuksen syntymisen. Kun tuotannossa käytetään yhteistyökumppania, on pidettävä huoli siitä, että kumppani on oikeanlainen, hyvin ohjeistettu ja asiansa osaava, jotta kaikki osapuolet pystyvät tekemään oman osansa loistavan asiakaskokemuksen eteen. Asiakkaan palvelupolkuun kuuluu Tapahtumatalossa myös taloushallinto, joka hoitaa muun muassa laskutuksen ja muodostaa näin kohtaamispisteen, joka osaltaan vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Koska asiakaskokemuksen johtamisessa täytyy huomioida kaikki yrityksen toiminnot (Kurvinen & Seppä 2016, 27 ja 28), myös taloushallinnon näkökulman tulee olla asiakaskeinen.

Palvelupolun aikana Tapahtumatalon tulee tuottaa asiakkaalle arvoa, jotta asiakas haluaa asioida yrityksen kanssa myös tulevaisuudessa ja suositteluun on matalampi kynnyks. Asiakaskohtauksissa on tärkeää selvittää ne asiat, jotka asiakas kokee arvoa tuottaviksi. Näin voidaan ylittää asiakkaan odotukset ja saada luotua loistava asiakaskokemus. (Kuusela & Rintamäki 2002, 128; Löytänä & Korkiakoski 2014, 22–24; Kurvinen & Seppä 2016, 27.) Taloudellisia arvoja

voidaan luoda esimerkiksi tarjoamalla asiakkaalle myynnin asiantuntemuksen avulla asiakkaan varaamaa budjettia edullisempi, mutta toiveet täyttävä vaihtoehto. Symbolista arvoa voi tuottaa asiakkaan omille asiakkailleen tai yhteistyökumppaneilleen järjestämä tilaisuus, jonka tuotannon Tapahtumatalo hoitaa ammattitaidollaan ja yhteistoiminnallisesti niin, että asiakkaan oma brändi vahvistuu. Toiminnallisia ja emotionaalisia arvoja voidaan tuottaa esimerkiksi varmistamalla, että Tapahtumatalo on helposti saavutettavissa ja palvelu on kokonaisvaltaista, asiakaskeskeistä, ystävällistä sekä asiantuntevaa.

Asiakaskokemuksen mittaaminen on osa asiakaskokemusta ja palvelupolkua. Se, miten hyvin tai huonosti mittaaminen tehdään, vaikuttaa kokonaiskokemukseen (Shaw & Ivens 2015, 164). Jatkuva ja systemaattinen mittaaminen on tärkeä työkalu, jotta yritys tietää asiakaskokemuksen reaaliaikaisista onnistumisen hetkistä tai oleellisimmista kehityskohteista (Kurvinen & Seppä 2016, 29). Asiakkaille tulee tarjota laadukas, toimiva ja helppo keino antaa palautetta palvelusta sekä tarvittaessa reklamoida.

Asiakaskokemuksen mittaaminen on johtamisen työkalu, jota ilman yrityksen on vaikea arvioida asiakaskokemuksen nykytilaa, kehittymistä sekä esimerkiksi vertailla itseään kilpailijoihin. Tapahtumatalo hyötyy siitä, että sille kehitetään toimiva ja asiakkaille helppo mittaristo tähän tarkoitukseen.

Tämän kehittämistehtävän tuloksena syntyi asiakaskokemuksen johtamisen malli Tapahtumatalolle. Strategian ohjaama kokonaisvaltainen johtaminen läpi koko palvelupolun ja kaikkien kohtaamispisteiden on loistavan asiakaskokemuksen luomisen ja asiakaskokemuksen yrityskulttuuriin sisällyttämisen edellytys (Homburg, Jozic & Kuehn 2017, 384 ja 385; Jaakkola, Kandampully, & Tingting 2018, 38). Asiakaskokemuksen johtamisen pyramidimalli (Shaw & Ivens 2005, 150–154) on johtamisen työkalu, jolla voidaan kehittää ja johtaa asiakaskokemusta kaikissa yrityksen toiminnoissa.



## ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEN PYRAMIDIMALLI TAPAHTUMATALOLLE

Tapahtumatalon toiminnoista valittiin pyramidin sivuiksi myyntipalvelu, tuotanto, taloushallinto sekä yrityksen digitaaliset kanavat. Kuvassa 2 on havainnollistettu mallin pyramidin muotoinen rakenne.



Kuva 2. Asiakaskokemuksen johtamisen pyramidimalli (Shaw & Ivens 2005, 150–154) Tapahtumatalolle.

Pyramidin huipulla on asiakaskokemus. Työntekijöiden sitoutumisen tueksi ja koko palvelupolun asiakaskokemuksen johtamisen työkaluksi tehdään asiakaskokemuskuvauks, joka tukee yrityksen yhtenäistä toimintaa toivotun asiakaskokemuksen saavuttamiseksi ja on osa Tapahtumatalon strategiaa. Asiakaskokemus toimii kauttaaltaan toiminnan keskiössä. Johdon lisäksi kaikkien organisaatiossa toimivien sekä eri sidosryhmien ja verkostojen tulisi toimia yhteisymmärryksessä hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi. Kaikista asiakkaan kohtaamispisteistä tehdään yhtenäisiä, yksinkertaisia ja läpinäkyviä, jotta kaikki organisaatiossa toimivat voivat hahmottaa ja omaksua kokonaisuuksia sekä omistautua rakentamaan yksilönä ja yhdessä odotukset ylittävää ja elämyksellistä asiakaskokemusta.

Tapahtumatalon strategiaan sisällytettävä asiakaskokemuskuvaus:

*Hyvä tunnelma näkyy ulospäin aitona haluna tuottaa paras mahdollinen asiakaskokemus. Välitetään tunnetta asiantuntemuksesta, ystävällisyydestä, joustavuudesta sekä saavutettavuudesta koko asiakkaan palvelupolun ajan. Asiakkaat osallistetaan mukaan toimintaan yhteistyökumppaneina. Annetaan asiakkaille mahdollisuus uuden ideointiin. Tehdään johdonmukaisesti työtä ihmiseltä ihmiselle tarpeita ja toiveita kuunnellen.*

Tapahtumatalon toimintokohtaista pyramidimallia on havainnollistettu esimerkillä (taulukko 3). Esimerkin kaltainen malli tulee rakentaa jokaiselle pyramidin toiminnolle. Asiakaskokemuksen johtamisen pyramidissa toiseksi ylimmällä portaalla ovat ne elementit (rivi 1), jotka asiakkaan halutaan kokevan. Tapahtumatalon pyramidiin valittiin kerätyn aineiston pohjalta asiantuntemus, ystävällisyys, luotettavuus, joustavuus, saavutettavuus sekä yhteistoiminta eli co-creation näiksi elementeiksi. Elementit saadaan toteutumaan asiakaskokemuksen näkökulmasta toivotulla tavalla toiminnoittain, kun valitaan osa-elementit kuvaamaan pääelementtejä. Osaelementit ovat taulukossa rivillä 2. Standardeilla (rivi 3) nämä osa-elementit viedään käytäntöön ja koko organisaation toimintaan konkreettisin toimintaohjein. Mittaamista (rivi 4) käsitellään myöhemmin. Mittaamista ja toiminnan kehittymisen seuraamista varten määritetään tavoitteet (rivi 5), jotka voivat olla esimerkiksi numeraalisia. Pyramidin alimman tason muodostavat aloitteet (rivi 6), joilla tähdätään siihen, että ylempien portaiden osa-alueet toteutuvat. Pääelementtiin asiantuntemus tähtäävä aloite voisi olla se, että rekrytoidaan oikeanlaisia, osaavia henkilöitä ja panostetaan henkilöstön koulutukseen.

Taulukko 3. Esimerkki Tapahtumatalon asiakaskokemuksen johtamisen mallista

### **Asiakaskokemus**

|                 |   |
|-----------------|---|
| 1. Pääelementit | Asiantunteva, ystävällinen, luotettava, joustava, saavutettava, co-creation |
| 2. Osaelementit | Kuvaavat pääelementtejä   |
| 3. Standardit   | Konkreettiset ohjeet toimintokohtaisena manuaalina                          |
| 4. Mittaaminen  | NPS ja ENPS   |
| 5. Tavoitteet   | Mittareiden arvotavoitteet  |
| 6. Aloitteet    | Tähdätään siihen, että ylempien portaiden osa-alueet toteutuvat             |

### *Asiakaskokemuksen mittaaminen Tapahtumatalossa*

NPS- ja ENPS-mittareista saadaan kattava ja toimintoja kuvaava mittaustyökalupaketti (Löytänä 2014, 57–64; Kurvinen & Seppä 2016, 29). Täydentävillä avoimilla kysymyksillä saadaan lisätietoa mielipiteisiin vaikuttaneista syistä (Bain & Company 2019b). Yritys saa kyselyn tuloksista jatkuvasti tiedon siitä, onko toiminta sillä tasolla, että asiakaskokemustavoitteet saavutetaan ja asiakaskokemuksen johtamisen toimenpiteet ovat onnistuneet. Asiakaskokemusta mitataan myös, jotta kiireellisyysasteikolla oleellisemmat ja käytössä olevin resurssein mahdolliset muutostarpeet tunnistetaan ajoissa. Ehdotus Tapahtumatalon asiakaskokemuksen mittaamisen toimintamalliksi on kaksivaiheinen eli mitataan asiakaskokemusta sekä henkilöstön sitoutumista.

Asiakaskokemuksen mittaamisen prosessissa palvelun tuottamisen jälkeen lähetetään sähköpostilla henkilökohtainen ja vapaamuotoinen tiedustelu siitä, miten asiakas koki palvelun onnistuneen. Tässä sähköpostissa on lisäksi linkki kyselyyn, jossa asiakas voi vastata (halutessaan myös anonyymisti) NPS- kysymyseen sekä sen yhteydessä oleviin avoimiin kysymyksiin, joilla on mahdollista perustella vastaustaan. Kyselyssä asiakas antaa asteikolla 0–10 NPS-arvionsa siitä, miten todennäköisesti hän suosittelee palveluita muille. Suosittelevia asiakkaita (arvo 9–10) voidaan pyytää referenssiasiakkaisiksi. Arvostelevalta asiakkailta (arvo 0–6) voidaan henkilökohtaisesti kysyä, mikä vaikutti arvioon, jos he jättävät yhteystietonsa kyselyn yhteydessä. On tärkeää vastata ennen kaikkea juuri arvosteleville asiakkaille, jotta he kokevat tulleet kuulluksi ja mahdollisesti samalla voidaan korjata tilannetta sekä näin parantaa asiakaskokemusta.

Työntekijöillä, heidän sitoutumisellaan, osaamisellaan ja asenteellaan, on suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakaskokemuksen mittaamiselle asetetaan numeraaliset tavoitteet ja niiden toteutuessa henkilöstö palkitaan. Asiakaskokemuksen johtamisen yhdeksi työkaluksi kannattaa ottaa myös työntekijöiden suositteluhaluukkuuden mittaaminen eli ENPS. Mittarin avulla pysytään tietoisena siitä, miten henkilökunta suhtautuu yritykseen sekä sen toimintaan ja mahdollinen lisäkoulutuksen tai toimintamallin muutosten tarve tulee esille. Henkilöstön sitoutumisen mittaamiseksi toteutetaan ENPS-mittaus työntekijöille kaksi kertaa vuodessa.

## *Jatkokehittäminen*

Asiakaskokemuksen johtamisen mallissa Tapahtumatalolle on muotoiltu asiakaskokemuskuvaus ja pyramidimallissa ovat mukana ehdotetut asiakaskokemuksen elementit. Asiakaskokemuksen johtamisen onnistumisen mittaamiseksi on ehdotettu mittaustyökalupakettia. Sen jatkokehittäminen ja käyttöönottoaminen on Tapahtumatalon osalta tärkeä seuraava askel. Osaelementtien, standardien, tavoitteiden ja aloitteiden kirjaaminen malliin on isompi kehityskokonaisuus. Se on rajattu tästä kehitystehtävästä pois, mutta on luonteva kehitystoimi Tapahtumatalolle. Sen toteuttamiseksi voidaan yrityksessä muodostaa kehitystiimi. Kehitystiimiin on hyvä ottaa jäseniä kaikista toiminnoista ja tehtävätasoilta sekä mahdollisesti myös yhteistyökumppaneiden edustajia omasta palveluverkostosta.

## **LÄHTEET**

Ahonen, L. & Luoto, S. 2015. Markkinointi boxin ulkopuolelta. Helsinki: Talentum.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Viro: Meedia Zone OÜ. Viitattu 26.5.2019 <https://kauppakamaritietofi.ez.lapinamk.fi/fi/s/ak/kirjat/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017/>

Aula, P. & Mantere, S. 2013. Making and breaking sense: an inquiry into the reputation change. Journal of organizational change management, vol. 26, iss.

2. 340-352. Viitattu 19.9.2019 DOI:10.1108/09534811311328380

Bain & Company 2019a. History of Net Promoter. Viitattu 24.9.2019 <http://www.netpromotersystem.com/about/why-net-promoter.aspx>

Bain & Company 2019b. Employee NPS. Viitattu 24.9.2019 <http://www.netpromotersystem.com/about/employee-engagement.aspx>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Bolton, R. 2016. Service Excellence: Creating Customer Experiences that Build Relationships. New York: Business Expert Press. Viitattu 16.10.2019 <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ramklibrary-ebook/detail.action?docID=4508881>

Bowdin, G., Johnny, A., O'toole, W., Harris, R. & McDonnell, I. 2006. Events Management. Great Britain: Elsevier Ltd.

Business Finland 2017. Suomessa aliarvostettu ala on maailmalla miljardiluokan bisnes. Viitattu 7.4.2019

<https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/tiedotteet/2017/suomessa-aliarvostettu-ala-on-maailmalla-miljardiluokan-bisnes/>

Catani, J. 2017. Onnistunut yritystapahtuma. Järjestäjän käsikirja. Helsinki: Alma Talent Pro.

Creamailer Oy 2019. Helppokäyttöinen kyselytyökalu. Viitattu 10.8.2019  
<https://www.creamailer.fi/kyselyt>

Ervasti, H., Eskola, K. & Eskola, S. 2019. Tapahtumatalon johtoryhmän workshop-muistio 17.4.2019.

Eskola, K. 2019a. Tapahtumatalo. Toimitusjohtajan haastattelu 13.3.2019.

Eskola, S. 2019b. Tapahtumatalo. Liiketoimintajohtajan haastattelu 20.3.2019.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki. Talentum.

Hilal, P. & Snyder, K. 2015. The Changing Face of B2B Marketing. Think with Google. Viitattu 26.5.2019 <https://www.thinkwithgoogle.com/consumerinsights/the-changing-face-b2b-marketing/>

Hollyoake, M. 2009. The four pillars: Developing a 'bonded' business-to-business customer experience. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management vol. 16, 132–158. Viitattu 4.8.2019 DOI:10.1057/dbm.2009.14

Homburg, C., Jozic, D. & Kuehnl, C. 2017. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. Journal of the Academy of

Marketing Science vol. 45, 377-401. Viitattu 23.9.2019  
DOI:10.1007/s11747015-0460-7

Jaakkola, E., Kandampully, J. & Tingting, Z. 2018. Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. International journal of contemporary hospitality management vol. 30, 21-56. Viitattu 26.9.2019 DOI: 10.1108/IJCHM-10-2015-0549

Klaus, P. 2014. Towards practical relevance - Delivering superior firm performance through digital customer experience strategies. Journal of Direct,

Data and Digital Marketing Practice vol. 15, 306-310. Viitattu 23.9.2019  
DOI:10.1057/dddmp.2014.20

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asiointin kehittämisessä. Vammala: Tampereen Yliopisto. Viitattu 27.5.2019

[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68059/arvoa\\_tuottava\\_asiointikokemus\\_2002.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68059/arvoa_tuottava_asiointikokemus_2002.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Lee Yohn, D. 2016. Harvard Business Review. 7 Step to Deliver better Customer Experiences. Viitattu 11.9.2019 [https://alves.pro.br/uploads/1/3/7/9/13790082/hbr20161115\\_7steps\\_v3.pdf](https://alves.pro.br/uploads/1/3/7/9/13790082/hbr20161115_7steps_v3.pdf)

Löytänä, J. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Talentum Oyj.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki. Talentum.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa 2018. Tapahtuma- ja kokousmyynnistä ensi kertaa kattavaa tietoa – osallistujamäärät kovassa kasvussa. Viitattu 7.4.2019 <https://mara.fi/uutishuone/tapahtuma--ja-kokousmyynnista-ensikertaa-kattavaa-tietoa-osallistujamaarat-kovassa-kasvussa>

Ramaswamy, S. 2015. How Micro-Moments Are Changing the Rules. Viitattu 26.5.2019 <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micromoments/how-micromoments-are-changing-rules/>

Shaw, C. & Ivens J. 2005. Building Great Customer Experiences. London: Palgrave Macmillan.

Thompson, E., Ray, A., Callinan, L., Ekholm, J., Poitevin, H. & Revang, M.

2017. Future of Experience: A Gartner Theme Insight Report. Gartner Research. Viitattu 19.9.2019 <https://www.gartner.com/en/doc/3698955-futureof-experience-a-gartner-trend-insight-report>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Digitaalisen matkailumarkkinoinnin ja myynnin haasteet ja ratkaisuehdotukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Innovaatio 69. Viitattu 20.3.2019 [http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/12/Digitaalisen-matkailumarkkinoinnin-selvitysTEMjulkaisu\\_2015.pdf?dl](http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/12/Digitaalisen-matkailumarkkinoinnin-selvitysTEMjulkaisu_2015.pdf?dl)

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

## LIITE 1

Tervetuloa vastaamaan tutkimuskyselyymme!

Kyselyn avulla halutaan selvittää, minkä asioiden asiakkaat ovat kokeneet vaikuttaneen asiakaskokemuksen syntymiseen Go Arctic Oy:n ohjelmien, tapahtumien ja tilaisuuksien järjestämisessä. Kysely on osa Digiajan palvelujohtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Sinut on valittu vastaajaksi kyselyyn, koska olet toiminut ohjelman, tilaisuuden tai tapahtuman tilaaja-asiakkaana viimeisen vuoden aikana.

Vastausaikaa kyselyyn on 20.6.2019 saakka. Vastaukset jätetään täysin anonyymiksi.

Suuri kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Arvomme yhteystiedot jättäneiden vastaajien kesken teemallisen opastetun kiertokävelyn Oulussa tai Koitelinkoskella. Yhteystiedot voi jättää halutessaan kyselyn lopuksi.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia.

Pääset kyselyyn tästä linkistä: <https://go-arctic-oy-lv.creamailer.fi/survey/dkwid-lfrxhh2l>

Ystävällisin terveisin Taina Jääskeläinen  
Lapin AMK, Digiajan palvelujohtamisen YAMK-tutkinnon opiskelija

# KYSELY ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMISESTA TAPAHTUMIEN JA TILAISUUKSIEN TUOTTAMISEN TOIMIALALLA

## 1. Ikä \*

Taustatietoa

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ yli 56

## Sukupuoli \*

- ☐ Mies
- ☐ Nainen
- ☐ Muu

## Tilaisuuteen/tapahtumaan osallistuneen ryhmän koko \*

- ☐ Alle 10
- ☐ 10-30
- ☐ 31-50
- ☐ 51-100
- ☐ yli 100

## 2. Montako asiakas- tai henkilöstötilaisuutta järjestätte vuodessa? \*

- ☐ Alle 5
- ☐ 5-10
- ☐ Yli 10

## 3. Mihin tarkoitukseen tapahtumia järjestetään organisaatiossanne? \*

- ☐ Työhyvinvointi ja/tai työntekijöiden virkistäytyminen
- ☐ Asiakastilaisuus
- ☐ Juhliminen
- ☐ Muu

Muu

## 4. Mitä sosiaalisen median tarjoamia palveluita käytät työtehtävissäsi säännöllisesti? \*

- ☐ Facebook



Instagram

- ☐ Twitter
- ☐ Youtube
- ☐ LinkedIn
- ☐ TripAdvisor
- ☐ Blogit, internetkeskustelut
- ☐ En käytä näitä palveluita
- ☐ Muu

Muu

5. Kuinka usein käytät työtehtävissäsi sosiaalisen median tarjoamia palveluita? \*

- ☐ Päivittäin
- ☐ Viikoittain
- ☐ Kuukausittain
- ☐ En käytä näitä palveluita

6. Luetko muiden kirjoittamia kommentteja tapahtumanjärjestäjästä sosiaalisesta mediasta? \*

Kuinka paljon muiden asiakkaiden asiakaskokemukset vaikuttavat päätökseen valitessasi tapahtumanjärjestäjää

- ☐ Etsin muiden kokemuksia internetistä
- ☐ Enpä juuri
- ☐ En koskaan

7. Mistä koet saaneesi parhaiten tietoa Tapahtumatalosta? \*

- ☐ Facebookista
- ☐ Instagramista
- ☐ Go Arcticin uutiskirjeestä
- ☐ www.goarctic.fi - verkkosivustolta
- ☐ Muu

Muu

8. Jos olet tutustunut Tapahtumatalon kotisivuihin, antaisitko arvion sen ominaisuuksista:

(5= erittäin hyvä, 1= ei lainkaan hyvä, 0 = en osaa sanoa)

**Yleisvaikutelma**

- ☐ 5
- ☐ 4
- ☐ 3

2

☐ 1

☐ 0

**Sisältö**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

☐ 0

**Helppokäyttöisyys**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

☐ 0

**Tarvittavan tiedon löytyminen**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

☐ 0

9. Kuinka tärkeänä pidät näitä asioita asiakaskokemuksesi muodostumisen kannalta ohjelman, tapahtuman tai tilaisuuden järjestämisen yhteydessä? \*

(5 = erittäin tärkeä, 1 = en lainkaan tärkeä, 0 = en osaa sanoa)

**Yrityksen löydettävyys/saavutettavuus**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

☐ 0

**Yhteydenoton helppous**

5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

☐ 0

Tarjouksen pyytäminen: \*

(5 = erittäin tärkeä, 1 = en lainkaan tärkeä, 0 = en osaa sanoa)

**Ystävällinen asiakaspalvelu**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

☐ 0

**Asiantunteva asiakaspalvelu**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

☐ 0

**Lisätietojen helppo selvittäminen**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

☐ 0

**Ketterä viestintä**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

1

☐ 0

**Nopea tarjouksen saaminen**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

☐ 0

**Tarjous vastaa tarpeisiisi**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

☐ 0

**Oleellisen tiedon saanti**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

☐ 0

**Hinta vastaa odotuksiasi**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

☐ 0

**Palvelujen räätälöitävyys**

☐ 5

☐ 4

☐ 3

☐ 2

☐ 1

Tapahtuman tai tilaisuuden aikana: \*

(5=erittäin tärkeä, 1= en lainkaan tärkeä, 0= en osaa sanoa)

**Turvallisuus**

- ☐ 5
- ☐ 4
- ☐ 3
- ☐ 2
- ☐ 1
- ☐ 0

**Ammattimaisuus ja asiantuntevuus**

- ☐ 5
- ☐ 4
- ☐ 3
- ☐ 2
- ☐ 1
- ☐ 0

**Aikataulujen pitävyys**

- ☐ 5
- ☐ 4
- ☐ 3
- ☐ 2
- ☐ 1
- ☐ 0

**Onnistunut ohjelma**

- ☐ 5
- ☐ 4
- ☐ 3
- ☐ 2
- ☐ 1
- ☐ 0

**Avaimet käteen -palvelu**

- ☐ 5
- ☐ 4

# SANTASPORTIN HYVINVOINTIMATKAILIJALLE SUUNNATUN PALVELUN KEHITTÄMINEN

*Hannamaria Ilola ja Maria Konttinen*

Well-being, tourism and technology are global trends and when combined, they create opportunities for new services. The aim of this study was to develop a new well-being service for Santasport to enhance its competitive advantage. The purpose of this study was to create a customer path for a wellness tourist and find out how the well-being technology should be integrated on that, using service design.

This study is based on the principles of qualitative research. The process started by gathering the knowledge base. Based on the knowledge, six interviews were planned and conducted for the experts from Santasport and their customers. All the conclusions from the knowledge base and the interviews were presented for the people in a workshop. In addition, the customer path and two service packages for the wellness tourists were created. Service design methods were used according to needs in the process of gathering the data.

As a result of the interviews and the workshop, conclusions were made for the new service. The results revealed that pre-packaged services and professional skills of experts bring more value for the service. In addition, the comprehensive environment of Santasport improves well-being and is therefore ideal for travellers.

## JOHDANTO

Hyvinvointi ja sen mittaaminen ovat tulleet teknologian kehityksen myötä osaksi ihmisten arkea ja se luo tarvetta uusille palveluille. Hyvinvointi korostuu myös matkailupalveluissa, joissa Työ- ja elinkeinoministeriön tuoreen (2019a) matkai-

lun toimialaraportin mukaan erityisesti luonto, terveellinen elämäntapa ja hyvinvointi nähdään vahvoina matkailun trendeinä ja syinä matkustaa. Maalla tai paikalla ei ole enää niin suurta merkitystä kuin omalle hyvinvoinnille saaduilla hyödyillä ja luonnosta saaduilla kokemuksilla. Matkailulla tarkoitetaan muun muassa vapaa-aikaan liittyvää oleskelua toisella paikkakunnalla, ja matkustamisen motiivi määrittelee matkan tarkoituksen. (Edelheim & Ilola 2017, 22–23; Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a, 7; Konu 2017, 78.) Yhdistämällä hyvinvointi, teknologia ja matkailu, ollaan kolmen megatrendin ja kasvualan risteyksessä. Palvelut ovat muuttumassa kohti kokonaisvaltaisempia kokonaisuuksia, joka tulevat näkymään myös hyvinvointilomien sisällöissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a 47–48.) Viisit Finlandin teettämän Hyvinvointimatkailustrategian (2014, 8–9) mukaan Suomen vahvuuksia matkailussa ovat muun muassa puhdas luonto, hyvinvointia edistävät olosuhteet ja toimiva infrastruktuuri, joita kannattaa hyödyntää palveluiden tuotteistamisessa ja elämysten tuottamisessa. Kasvua odotetaan syntyvän matkailun ja muiden alojen, esimerkiksi hyvinvointiteknologian rajapinnassa tapahtuvan innovaatiotoiminnan tuloksena (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 11, 20).

Digitalisaatio avaa uusia mahdollisuuksia matkailupalveluiden kehittämiseksi, mutta yritykset eivät oikein tiedä, mihin tulisi tarttua sen tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisessä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a, 41–42). Opinnäytetyön toimeksiantaja, Santasport Finland Oy, on Rovaniemen koulutuskuntayhtymän omistama liikunnan- ja vapaa-ajan palveluihin keskittynyt osakeyhtiö Rovaniemellä. Liiketoimintaan sisältyy myös majoitus- ja ohjelmapalveluita. (REDU 2019, 84.) Yritys on äskettäin investoinut uusiin majoitustiloihin tavoitteenaan panostaa entistä laajemmin matkailupalveluihin (Seppälä 2019). Lisäksi Santasportin nykyinen palvelutarjooma luo jo itsessään hyvät mahdollisuudet hyvinvointia edistävien matkailupalveluiden kehittämiseen. Santasport toimii yhdessä Lapin urheilupuiston kanssa samoissa tiloissa, jolloin asiakaskunta on myös osittain yhteinen. Santasportin asiakkaita ovat pääasiassa paikalliset liikunta- ja vapaa-ajan palveluita käyttävät ihmiset sekä matkailijat. Santasportin ja urheilupuiston asiakasryhmien palvelupolkuja on mallinnettu aikaisemmin koulutuksen, valmennuksen, vapaa-ajan ja Lappi Areenan tapahtumien osalta. (Höyry 2018). Matkailijoille palvelupolkua ei ole ennestään mallinnettu.

Santasportilla on uutuuksena otettu käyttöön Firstbeat-hyvinvointianalyysi hyvinvoinnin mittaamiseen, jonka avulla havainnollistetaan asiakkaalle miten liikunta ja lepo vaikuttavat hänen hyvinvointiinsa. Firstbeat-hyvinvointianalyysi lisää potentiaalia palveluiden kasvattamiseen hyvinvointia edistäviksi. Yhdistämällä hyvinvointitekniologia Santasportin nykyisiin palveluihin, voidaan asiakkaalle tuottaa entistä yksityiskohtaisempaa tietoa hänen hyvinvointinsa tilasta ja lisätä palvelun tuottamaa arvoa. Hyvinvointianalyysin teettäminen on tähän asti ollut Santasportilla tukipalvelu ja asiakkaat ovat voineet ostaa sen halutessaan erikseen. Kehittämistyössä hyvinvointianalyysi integroidaan osaksi asiakkaan ydinpalvelua, jolloin se myydään osana palvelupakettia.

Opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö ja sen tavoitteena on kehittää hyvinvointimatkailijoille suunnattu palvelu Santasportin Finland Oy:n yrityksen kilpailuedun edistämiseksi. Tarkoituksena on palvelumuotoilun keinoin mallintaa Santasport Finland Oy:n hyvinvointimatkailijan palvelupolku ja selvittää, miten hyvinvointitekniologia tulisi siihen integroida, jotta se palvelisi asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäarvon tuottamisessa hyödynnetään Firstbeat-hyvinvointianalyysia, jonka ympärille hyvinvointimatkailijan palvelu rakennetaan.

Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälaista arvoa asiantuntijan tekemä Firstbeat-hyvinvointianalyysi tuo asiakkaan palveluun?
2. Miten Firstbeat-hyvinvointianalyysi tulisi integroida asiakkaan palveluun?
3. Mitkä seikat Santasportin toimintaympäristössä tukevat matkailijalle kehitettyä hyvinvointipalvelua?

Opinnäytetyö on toteutettu palvelumuotoilun keinoin, jossa korostuu asiakkaan rooli suunnitteluprosessissa. Kehittämistyön tueksi on etsitty tutkimustietoa arvon tuotosta, hyvinvointimatkailusta, teknologiasta ja palveluiden muotoilusta vastaamaan matkailupalveluiden trendeihin.



## **SANTASPORT FINLAND OY MAKSULLISEN PALVELUTOIMINNAN TUOTTAJANA**

Santasport Finland Oy:n omistaa Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja sen liiketoiminta muodostuu kokonaisuudessaan liikunta-, hyvinvointi- ja ohjelmapalveluiden, liikunta- ja kokoustilojen sekä majoitus- ja ravintolapalveluiden myynnistä, jotka on avattu tarkemmin sidosryhmäkartassa (Liite 1). Santasport Finland Oy sijaitsee Rovaniemen Ounasvaaralla samassa kiinteistössä Santasport Lapin urheiluoipiston kanssa, joka tarjoaa kuntoilijoille, matkailijoille, perheille, huippu-urheilijoille, opiskelijoille ja yritysryhmille ensiluokkaiset puitteet liikkua ja viettää vapaa-aikaa. Marraskuussa 2018 otettiin käyttöön uusi Apartment -huoneistohotelli, joka nosti majoituskapasiteetin yhteensä 171 hotellihuoneeseen. Majoitushuoneiden koko vuoden (2018) käyttöaste oli 56 prosenttia. Majoituskapasiteetti mahdollistaa uusien matkailupalveluiden tarjoamisen, ja yrityksen tavoitteena onkin kasvattaa matkailupalveluiden osuutta liiketoiminnassaan. (REDU 2019, 58, 84–85; Santasport 2019; Seppälä 2018.) Hyvinvointimatkailijalle kohdistetun palvelun kehittäminen asiakasrajapinnassa tukee näitä tavoitteita, ja sillä on toteutuessaan vaikutusta yrityksen kasvuun ja kilpailukykyyn.

Santasport Finland Oy voidaan luokitella liikuntakohteeksi, sillä se käsittää Työ- ja elinkeinoministeriön ohjelmapalveluiden toimialaraportin (2016, 17) mukaisesti urheilukentät ja -hallit, golfkentät, hiihtokeskukset ja kuntokeskukset ja niihin liittyvät palvelut, joita yritys tuottaa joko itse tai yhteistyössä muiden lähialueen palveluntarjoajien kanssa. Työ- ja elinkeinoministeriön uusimman matkailun toimialaraportin (2019a, 16) mukaan Santasport Finland Oy luokitellaan yhdeksi urheilulaitostoinnin suurimmista yrityksistä. Toimintaympäristönä urheiluoipistoja pidetään mahdollisuuksien tarjoajina matkailupalveluiden tuottamisessa ja uusien matkailuryhmien tavoittamisessa. Santasportin toimintaympäristön voidaan nähdä tukevan positiivisia hyvinvointivaikutuksia matkailijan aktiviteeteissa. Se tarjoaa liikunnallisia ulko- ja sisäaktiviteetteja, sekä rentouttavaa toimintaa, kuten keilausta, hierontaa ja kylpyläkäyntiä.

## **ARVON TUOTTAMINEN PALVELUN KEHITTÄMISESSÄ**

Palveluiden jatkuva kehittäminen tarjoaa yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jolla se voi erottua kilpailijoistaan, sitouttaa asiakkaansa ja löytää uusia

markkinoita. Yritysten on tarjottava kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin entistä enemmän. (Tuulaniemi 2011, 18.) Arvoa tuottavien palveluiden kehittämiseen tarvitaan uudenlaista osaamista yhdistää, analysoida ja tulkita tietoa, joiden keskiössä on ihmisten ja yritysten tarpeet (Ailisto ym. 2016, 11). Santasport Finland Oy:n liiketoiminnan tarkoituksena on tehdä tuottoa, joten pelkkä arvon tuottaminen asiakkaille ei kuitenkaan riitä. Liiketoiminnan on tuettava myös yrityksen voittojen syntymistä (Kindström & Kowalkowski 2015, 24). Parhaana liiketoiminnan nostattajana pidetään innovatiivisia ratkaisuja, joita voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen parantamisessa, palvelutuotteen kehittämisessä tai tuotemalliston laajentamisessa (Aaker & McLoughlin 2010, 195; Swaim 2010, 85). Henkilöstön toiminta ja osaaminen on keskeisessä roolissa palveluiden tuottamisessa, minkä vuoksi henkilöstön ideoiden hyödyntämistä voidaan pitää menestyksen avaimena palveluyrityksissä (Kinnunen 2004, 30). Tämän palvelun kehittämistyöhön haluttiin ottaa henkilöstöä mukaan, jotta palvelusta tulisi innovatiivinen ja siinä huomioitaisiin henkilöstön näkemyksiä asiakkaiden tarpeista. Henkilöstöä pyydettiin mukaan niin tutkimus- kuin tuotosvaiheeseenkin.

Storbackan ja Lehtisen (2002, 14) määrittelyn mukaan ”Asiakkaan arvon tuotto on prosessi, jolla asiakas toteuttaa omia tavoitteitaan”. Vargon ja Luschin palveluliiketoimintalogiikassa asiakkaan, tässä tapauksessa matkailijan rooli arvon tuotossa on olennainen. Kinnunen (2004, 7) muistuttaa, että erityisesti lomamatkat ovat palveluita, joissa matkailijan oma tekeminen korostuu. Matkailupalvelu eroaa muista arkipäiväisistä palveluista myös kokemuksellisuuden suhteen. Matkailijat päättävät käyttää rahaa, aikaa ja vaivaa heitä kiinnostaviin aktiviteetteihin tuottaakseen nautinnollisia hetkiä elämässään, olivat heidän ensisijaiset tavoitteensa sitten mitä hyvänsä. (Prebensen, Chen & Uysal 2014, 1.) Palveluliiketoimintalogiikan mukaan vain osallisten yhteistoiminnalla ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa päästään luomaan todellista arvoa asiakkaalle (Vargo 2009; Stickdorn & Schwabenberg 2016, 261). Palvelu, tuotteet ja teknologiat ovat arvokkaita vasta sitten, kun joku hyödyntää niitä resurssina ja yhdistää toisiin resursseihin arvoa tuottavalla tavalla. Näin palveluita tuottava yritys voi päästä jopa ravisuttamaan markkinatilanteita. (Ailisto ym. 2016, 21; Saebi 2015, 151.)

## HYVINVOINTIA MATKAILUSTA LAPISSA

Maailman matkailujärjestö, World Tourism Organization määrittelee matkailun ajan, pituuden ja tarkoituksen perusteella. Matkailuna pidetään korkeintaan vuoden, mutta vähintään vuorokauden kestävää vapaa-aikaan, työhön tai muuhun tarkoitukseen liittyvää matkustamista ja oleskelua paikkakunnalla, joka ei ole henkilön tavanomainen elinympäristö. (Edelheim & Ilola 2017, 22–23; Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a, 7.) Matkustamisen päämotiivi sen sijaan määrittelee, milloin kyseessä on hyvinvointimatka (Konu 2017, 78).

Lapin matkailu on kasvussa. Vuoden 2019 majoitustilaston mukaan Lapissa yöpyi kolme prosenttia enemmän matkailijoita tammi-huhtikuussa, kuin vuotta aikaisemmin. Lapin kunnista Rovaniemi saavutti eniten turisteja 8,7 prosentilla. (Tynkkynen 2019.) Kotimaan matkailijoiden yöpymiset Lapissa vuoden 2019 kesäkuukausina lisääntyivät 14 prosenttia vuodesta 2018. Kansainväliset matkailijat mukaan luettuna, vuonna 2019 kesäyöpymiset kasvoivat kokonaisuudessaan 13 prosenttia Lapissa edellisvuodesta. Kesäkaudelle ennustetaan kasvua, vaikka Suomi onkin edelleen leimallisesti talvimatkailukohde. (Business Finland 2018; Kallio 2019.) Ohjelmapalveluiden osalta liikevaihto kasvoi koko Suomessa maltillisemmin, sillä vuonna 2016 liikevaihto oli 2,5 miljardia euroa ja vuonna 2017 se kasvoi 2,7 miljardiin euroon. Ohjelmapalveluiden liikevaihto vuonna 2017 käsitti 28 prosenttia koko matkailun ydinklusterin, eli majoitustoiminnan, ravitsemistoiminnan ja ohjelmapalveluiden liikevaihdosta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a, 24; Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 17; Työ- ja elinkeinoministeriö 2019b, 1.) Liikuntaan liittyvä matkailu korostuu Suomen matkailussa, sillä suomalaista luontoa pidetään vahvana vetovoimatekijänä aktiivilomailun tarjonnan ja edellytyksien kehittämisessä (Vehmas 2010, 76). Hyvinvoinnin pohjalle rakentuvien palvelukokonaisuuksien lisääntyminen ennakoidaan olevan yksi lyhyen aikavälin muutoksista. Lapin suosion kasvu matkailijoiden keskuudessa tuo puolestaan hyviä kehittämismahdollisuuksia erityisesti hyvinvointi- ja liikuntamatkailupalveluiden sektorille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a, 24; Työ- ja elinkeinoministeriö 2019b, 54–55.) Santasport voisi tämän valossa laajentaa erityisesti matkailijoille kohdennettuja palveluita tarjoamalla heille luonnonläheisessä ympäristössä hyvinvointia edistävää toimintaa. Santasport tarjoaa palveluita ympärivuotisesti, jolloin Firstbeat-hyvinvointianalyysiä voitaisiin hyödyntää niin kesäkuin talvimatkailupalveluissakin.

Visit Finlandin teettämän Hyvinvointimatkailustrategian (2014, 4–5) mukaan hyvinvointimatkailu on määritelty seuraavasti: ”Hyvinvointimatkailu on matkailua, joka tuottaa matkailijoille hyvää oloa vielä matkan päätyttyäkin. Hyvinvointimatkailu ei ole sairautta parantavaa eikä kuntoa korjaavaa vaan kulloistakin matkailijan terveydentilaa ylläpitävää ja edistävää sekä vireyttä elämään antavaa. Hyvinvointimatkailu tuottaa asiakkaalle yksilöllistä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, joka voi olla sekä fyysistä että psyykkistä vireyttä antavaa.” Hyvinvointimatkailija poikkeaa varsinaisesta aktiivilomailijasta siinä, että hänen matkansa päämotiivina eivät ole aktiviteetit, vaan oman itsensä ja kuntonsa hoitaminen. (Visit Finland 2014, 4–5.) Hyvinvointimatkailuun voi liittyä myös liikunta-aktiviteetteja, jolloin ero liikunta- ja urheilumatkailuun on varsin häilyvä. Pääroolissa hyvinvointimatkailussa on kokonaisvaltainen hyvinvoinnin edistäminen. (Konu 2017, 78; Matarma 2010, 68; Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a, 47.)

Business Finlandin mukaan erityisesti hyvinvointimatkailu on kansainvälisesti tarkasteltuna yksi matkailun merkittävimpiä kasvualoja kasvaen yhdeksän prosentin vuosivauhtia. Se on noin puolet nopeampaa kuin matkailualan kokonaiskasvu. Ihmiset ovat kiireestä stressaantuneita ja hakevat lomaltaan vastapainoa arkielämän oravanpyörään. Hyvinvointimatkoihin käytetään rahaa myös tavallista enemmän. Ihmisille tulisi tarjota kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka sisältää sekä fyysistä että psyykkistä hyvää oloa. Perinteisesti hyvinvointimatkailun ajatellaan keskittyvän pääasiassa kylpylälomiin, mutta nykyään 59 prosenttia hyvinvointimatkailijoista etsii muunlaista sisältöä lomamatkalleen. (Business Finland 2019; Global Wellness Institute 2013.) Suomalaisille hyvinvointimatkailijoille on tyypillistä hyvän olon hakeminen erityisesti liikunnan kautta (Visit Finland 2014, 4).

Tuohinon, Erosen ja Konun tutkimuksen (2015, 52) mukaan suomalainen hyvinvointimatkailutuote ja luontoliikunta ovat kuitenkin edelleen osin profiloitumattomia. Tutkimuksen toimenpide-ehdotusten mukaan puhdas suomalainen ruoka voisi olla yksi uusi potentiaalinen sisältöteema hyvinvointimatkailutuotteelle. (Tuohino, Eronen & Konu 2015, 52.) Santasportille tämä avaa lisämahdollisuuksia hyvinvointimatkailupalveluiden kehittämiseksi, sillä se pystyy tarjoamaan palveluita niin aktiiviseen liikkumiseen kuin rentouttavaankin toimintaan ravintolapalveluita unohtamatta.

### *Hyvinvointimatkailijan profilointi*

Kuuluvainen ja Laaksonen (2015, 210) korostavat, että palvelun onnistumisen kannalta on tärkeää tunnistaa eri asiakasprofiilit eri matkailun alalajien välillä. Harvat yritykset ovat perehtyneet tarpeeksi oman kohderyhmänsä tarpeisiin ja onnistuneet profiloimaan palvelujaan hyvinvointimatkailijalle. (Kuuluvainen & Laaksonen 2015, 210.) Myöskään Santasportilla ei ole aikaisemmin profiloitu hyvinvointimatkailijoille suunnattuja palveluita. Tässä kehittämistyössä pyrimme profiloimaan hyvinvointimatkailijaa tietoperustaan ja haastateltavien kokemustietoon perustuvilla näkemyksillä. Tuohinon, Pesosen ja Pasasen (2015, 6) mukaan asiakkaat voidaan jakaa segmentteihin kolmella eri tavalla: ennalta määriteltuihin tekijöihin perustuen, aineistolähtöisesti tai näitä yhdistelemällä. Ennalta määritellyjä tekijöitä voivat olla esimerkiksi ikä, sukupuoli, kansallisuus tai matkaseura. Aineistolähtöisessä segmentoinnissa segmenttien rakenne paljastuu vasta aineistoa analysoidessa. Tyypillisesti segmentit muodostuvat tällöin motivaation, aktiviteettien ja hyötyjen perusteella. Näitä yhdistelemällä asiakkaat voitaisiin ensin jakaa kansallisuuden ja sitten matkustusmotivaation mukaan. Ennalta määritelly segmentointi ei kuitenkaan tuo kilpailuetua yritykselle, kun taas aineistolähtöinen voi tuoda esiin piilotettuja asiakastarpeita ja näin ollen luoda jopa uusia asiakassegmenttejä. (Tuohino, Pesonen & Pasanen 2015, 6.) Kehittämistyön haastatteluissa hyödynnetään Santasportin olemassa olevia asiakkaita, jotka ovat kokeneet että hyvinvointianalyysin teettämisestä on heidän hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ollut hyötyä. Kehitettävä palvelu on kohdennettu hyvinvointimatkailijalle vastaamaan matkailun trendien kysyntään. Tarkempi kohderyhmä, jolle Firstbeat-hyvinvointianalyysi sopisi, määritellään aineistolähtöisesti haastatteluiden pohjalta.

Visit Finlandin teettämän kohderyhmätutkimuksen (2017, 12–14) mukaan Suomi kiinnostaa matkailijoita, jotka haluavat nauttia luonnosta rentoutuakseen sekä nähdä ja kokea luonnon ihmeitä. Vuonna 2012 tehdyn tutkimuksen mukaan Rovaniemelle matkustavista nousi esiin viisi eri matkailijaprofiilia eri tarpeineen. Niiden perusteella oli työstetty palveluideoita eri matkustajasegmenteille ja yksi näistä oli ”hiljentyjät”, joiden palveluiden suunnitteluajurina toimi muun muassa hyvinvoinnin kokonaisvaltainen tuotteistaminen pohjoisin maustein. ”Hiljentyjien” palveluideaksi nousi esiin muun muassa hyvinvoinnin mittaaminen loman aikana

(Ahola & Rinkinen 2018), joka näkyy kehittämistyömme keskiössä hyödyntämällä Firstbeat-hyvinvointianalyysiä hyvinvointia edistävien tekijöiden tunnistamisessa.

Hyvinvointi- ja liikuntamatkailija on jo lähtökohtaisesti kiinnostunut omasta hyvinvoinnistaan, jolloin hyvinvoinnin mittaaminen ja analysointi teknologian avulla tuo hyvinvointivaikutukset näkyviksi ja auttaa matkailijaa ymmärtämään paremmin hyvinvointiinsa vaikuttavia tekijöitä. Hyvinvointiteknologiaa voidaan hyödyntää lomien tuomien vaikutusten havainnollistamisessa ja tuottaa uudenlaisia elämyksiä. (Kuuluvainen & Sarén 2016, 10–12.) Hyvinvointimatkailija etsii ensisijaisesti paketoituja matkoja ja palveluja, jotka edistävät hyvinvointia. Lisäksi hyvinvointimatkailija kaipaa turvallista vierailua luontoon ilman, että joutuu liian kauaksi tasokkaista palveluista. (Kuuluvainen & Laaksonen 2015, 210, 212.) Hyvinvointimatkailijalla on aktiivinen rooli oman hyvinvointinsa edistämisessä, ja elämykset muotoutuvat asiakkaan, palveluntarjoajan ja -tarjonnan sekä toimintaympäristön yhteisvaikutuksessa (Konu 2017, 77).

## **TEKNOLOGIALLA LISÄARVOA HYVINVOINTIA EDISTÄVÄÄN PALVELUUN**

Työterveyslaitoksen julkaisun mukaan noin 70 prosenttia amerikkalaisista mittaa itseään ja 20 prosenttia heistä käyttää hyvinvoinnin seuraamiseen digitaalista teknologiaa (Valtonen 2016). Gimpel, Nißen ja Görlitz (2013, 11) ovat tutkineet itsensä mittaamista ja mittaamisen seuraamista digitaalisella teknologialla sekä siihen johtaneita motivaatiotekijöitä. Tästä ilmiöstä käytetään nimitystä ”Quantified self” (Valtonen 2016). Gimpel löysi viisi tekijää, jotka motivoivat tutkimuksessa olevia potilaita mittaamaan omaa terveyttään. Tutkimuksen pohjalta näitä olivat terveemmäksi tuleminen, itsensä viihdyttäminen, itsekuri, itsensä kontrollointi ja optimointi ja itsensä ymmärtäminen suhteessa liikkeeseen. (Gimpel yms. 2013, 11.)

Stiglbauer, Weber & Bernad (2019) ovat tutkineet ihmisten päälle puettavan hyvinvointiteknologian käytön vaikutusta hyvinvointiin kahden viikon ajan. Tulokset osoittivat, että teknologialla oli merkittävä positiivinen vaikutus niihin käyttäjiin, joiden mielestä fyysinen terveys oli muutenkin tärkeää. Tietoisuus hyvinvoinnista kasvoi kaikilla osanottajilla. Mikäli tutkimukseen osallistujat käyttivät sovellusta

apuna hyvinvoinnin mittaamisessa, positiiviset vaikutukset olivat vielä korkeammat. Nämä tutkimukset tukevat ajatusta siitä, että ihmiset ovat kiinnostuneita mittaamaan hyvinvointiaan, motivointitekijöitä voi olla useampia ja tietoisuus hyvinvoinnin tärkeydestä nousee mittaamisen aikana.

### *Hyvinvointiteknologialla loman vaikutukset näkyviksi*

Hyvinvointiteknologian käyttäjämäärät kasvavat sitä vauhtia, että hyvinvointimatkailun palvelujen on seurattava mukana. Palveluntarjoajat eivät osaa vielä kuitenkaan hyödyntää teknologiaa liiketoiminnassaan, vaan tällä hetkellä matkailijat käyttävät omia laitteitaan hyvinvointitiedon keräämiseen itsestään myös lomalla. Hyvinvointiteknologialla kerättyä dataa pystytään käyttämään palveluiden kehittämisen raaka-aineena ja tämä puolestaan avaa mahdollisuuksia hyvinvointipalveluihin niin kasvotusten kuin verkon kauttakkin tapahtuvana. (Kuuluvainen & Salpakoski 2015, 35–36, 42–43.)

Hyvinvointiteknologiaa on määritelty hyvin laajasti, mutta mitään vakiintunutta määritelmää sille ei Suomessa vielä ole. Liljan (2017, 97) ja Hill, Raymond ja Yeung (2013, 3) mukaan hyvinvointiteknologiaksi voidaan kutsua älykästä ja kehittynyttä teknologiaa, joka auttaa niitä kohderyhmiä suoriutumaan arjen haasteista, joita varten se on kehitetty tai suunniteltu. Englanniksi hyvinvointiteknologian yleisin käännöksen lienee Welfare Technology, mutta sen alle kuuluvia käsitteitä ei ole tarkemmin määritelty. (Lilja 2017, 8). Hyvinvointiteknologia rajataan yleensä ihmisen toimintakyvyn, terveyden ja elämänlaadun ylläpitämiseen ja edistämiseen tarkoitettuun ja käytettävään teknologiaan (Alakärppä 2014, 22).

Firstbeat Technologies Oy valmistaa hyvinvointiteknologia-tuotteita, joiden taustalla on 20 vuoden tutkimustyö autonomisen hermoston, liikuntafysiologian, psykofysiologian ja psykologian tutkimusaloilta. Tuotteet pohjautuvat fysiologiseen mittausdataan elimistön toiminnasta. Yksi Firstbeat Technologies Oy:n tuotteista on kehittämistyössä käyttämämme hyvinvointianalyysi, joka on hyvinvoinnin mittaamiseen kehitetty työkalu. Sen avulla voidaan havaita kuinka keho reagoi arjen erilaisissa tilanteissa. Hyvinvointianalyysiä voidaan hyödyntää yrityksissä hyvinvointipalveluiden tuottamisessa, sillä se antaa asiantuntijoille tarkkaa tietoa asiakkaan hyvinvoinnin tilasta. Asiantuntija voi laatia tulosten perusteella yksilöllisiä ohjeita asiakkaan hyvinvoinnin edistämiseksi, jolloin se voi johtaa myös pitkäkes-

toiseen, etänä tapahtuvaan hyvinvointivalmennukseen. Firstbeat-hyvinvointianalyysi edellyttää kolmen vuorokauden yhtäjaksoista mittausta luotettavien tulosten saamiseksi. (Firstbeat 2019a.) Itse Firstbeat-teknologian soveltuvuudesta ja käytettävyydestä on tehty lukuisia tutkimuksia (Firstbeat 2019b) monilla eri kohderyhmillä niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa, mutta matkailupalve- luissa sitä ei vielä tietämämme mukaan ole hyödynnetty.

Firstbeat-hyvinvointianalyysi mittaa sykevälivaihtelua kertoen stressin ja palautu- misen tilasta (Jaakkola 2018, 47). Fyysisiä stressitekijöitä ovat kipu, univaje ja huono ruokavalio. Emotionaalisia stressitekijöitä puolestaan ovat suru, jännitys ja ahdistus. Lisäksi voi olla psykologisia ja sosiaalisia stressitekijöitä, kuten parisuh- teen ja arkielämän huolet. On huomion arvoista, että myös iloiset asiat kuten nai- misiin meno, voivat aiheuttaa stressiä ja kuormittaa ihmistä. Tärkeää on, että kuormitus- ja palautumistekijät ovat tasapainossa. (Jaakkola 2018, 60–61.) Asi- antuntijan antaman Firstbeat-hyvinvointianalyysin palautteen tavoitteena on, että peilaamalla itse tekemiään mobiilipäiväkirjamerkintöjä ja hyvinvointimittauksesta saatuja tuloksia, asiakas oppii tunnistamaan päivittäisten valintojen vaikutuksia kuormitus- ja palautumistekijöihin (Firstbeat 2019a). Hyvinvointimatkailija saa tästä eväitä hyvinvoinnin edistämiseen myös loman jälkeen.

### *Työkuormituksesta palautuminen loman aikana*

Työkuormituksesta palaudutaan taukojen, vapaa-ajan ja lomien aikana, jolloin sillä on kokonaisvaltaista hyvinvointia edistäviä vaikutuksia (Ahola 2012, 1399). Palautumisella pyritään laskemaan fyysinen ja psyykkinen kuormitustila yksilön perustasolle ja täydentämään kulutetut voimavarat (Geurts & Sonnentag 2006, 483). Työajan ulkopuolisista aktiviteeteista erityisesti sosiaaliset suhteet, liikunta ja luovat tekemiset vaikuttavat positiivisesti unen laatuun, työkuormituksesta pa- lautumiseen sekä väsymyksen tunteeseen (Winwood, Bakker & Winefield 2007, 868).

De Bloomin (2012) tutkimusprojektissa loman vaikutuksia kokonaisvaltaiseen hy- vinvointiin tarkasteltiin kuuden mittarin avulla. Näitä olivat terveydentila, mieliala, väsymys, jännittyneisyys, energiataso ja tyytyväisyys. Tutkimus osoitti, että hy- vinvointi koheni henkilöillä, jotka olivat loman aikana aktiivisia ja harrastivat fyy- sisiä ja muita mielihyvää tuottavia aktiviteetteja. Erityisesti aktiviteettien ja ren- touttavien hetkien tuottaman nautinnon todettiin edistävän hyvinvointia vahviten.



Passiivinen toiminta, kuten television katsominen, ja negatiiviset kokemukset heikensivät hyvinvointia loman aikana. (De Bloom 2012, 92, 99, 167.)

Tutkimuksellisen näytön perusteella metsässä liikkumisen ja oleskelun arvioidaan tuottavan melko vahvasti terveyshyötyjä terveille henkilöille. Luonnossa oleskelu vähentää stressiä, kohentaa mielialaa ja auttaa tarkkaavaisuuden palautumisessa ja keskittymistä vaativissa tehtävissä. (Tyrväinen & Neuvonen 2018, 20–21.) Santasportin palvelutarjontaan kuuluu sisäaktiviteettien lisäksi myös erilaiset ulkoaktiviteetit luonnossa, joita matkailija voi hyvinvointilomallaan hyödyntää ja näin edistää kokonaisvaltaista hyvinvointiaan.

Loman positiiviset vaikutukset hyvinvointiin ovat kuitenkin lyhytkestoisia, kun palataan takaisin arkeen ja Aholan (2012, 1402) mukaan palautumisesta on huolehdittava myös arjessa. De Bloomin (2012, 171–172) tutkimuksen mukaan vaikutukset häviävät useimmilla ensimmäisen arkiviikon aikana työhön palattuaan. Loman kestolla ei nähdä olevan kovin suurta vaikutusta hyvinvoinnin positiivisten vaikutusten säilymisessä loman jälkeen. Lyhyitä 4–5 päivän mittaisia lomia voidaan pitää tehokkaina hyvinvoinnin nostattajina, ja niitä on suositeltava pitää useamman kerran vuodessa. (De Bloom 2012, 109, 171–172; Ahola 2012, 1399.)

Firstbeatin laajan sykevälimittausaineiston perusteella (noin 27 000 mittausta ja lähes 10 000 suomalaista) suomalaistyöntekijän stressaavin päivä on lauantai (Firstbeat 2011). Vuoden 2010 työolotutkimuksen mukaan vajaa puolet suomalaisista palkansaajista ilmoitti tekevänsä työtä vähintään yhtenä lauantaina kuu-kaudessa (Ziermann 2015), joten lauantai on suurimmalle osalle suomalaisista kuitenkin vapaapäivä. Tiede-lehden artikkelin (2011) mukaan, tämä voi kertoa siitä, että työviikolla kasaantunut stressi voi vaikuttaa tahdosta riippumattoman hermoston säätelämän verenkierron tilaan vielä lauantainakin. Lauantain kuormittavuus voi johtua myös siitä, että sinä päivänä tehdään innostavia asioita, jotka kiihdyttävät elimistöä. (Tiede 2011.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että myöskään lomalle lähtiessä palautuminen ei välttämättä pääse alkamaan heti, vaan stressi saattaa näkyä vielä mittauksen ensimmäisenä päivänä. Firstbeat-hyvinvointianalyysin avulla voidaan löytää asiakkaan palautumista edistäviä tekijöitä, joita asiakas voi huomioida ja toteuttaa arjessaan. Tämä voi auttaa asiakasta saavuttamaan pysyvämpää kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tilaa, kun keinot palautumiseen on olemassa lomien lisäksi myös arjessa.

## **HYVINVOINTILOMA KOKONAISPALVELUNA**

Palvelun kuluttajan näkökulmasta tuotteen kuluttaminen tyydyttää hänen jonkin tarpeensa ja siihen liittyy subjektiivinen kokemus. Siitä syntyy kuluttajalle tietty hyöty tai arvo, jonka on oltava oikeassa suhteessa käytettyyn aikaan ja maksettavaan hintaan. Tästä johtuen matkailutuote on yhdistelmä kolmesta pääasiallisesta tekijästä: matkakohteen saavutettavuudesta, sen tarjoamista puitteista ja palveluista sekä kohteen tekemisen ja kokemisen mahdollisuuksista. Asiakkaalle matkailutuote on näin ollen kokonaisuus, joka kattaa kaikki hänen kokemuksensa aina matkan varauksesta kotiin palaamiseen asti. (Suontausta & Tyni 2005, 134.)

Kokonaismatkailutuotteen palveluprosessi kuvaa eri palvelumoduuleista koostuvan kokonaisuuden. Hyvinvointimatkailupalvelun arvoketju koostuu matkan suunnittelusta, kuljetuspalveluista, majoituspalveluista, ravitsemispalveluista, hyvinvointiaktiviteeteista ja matkakokemuksesta. Asiakas voi koota paketin itse tai yritykset voivat räätälöidä sen valmiiksi. (Suontausta & Tyni 2005, 135, 141.) Palvelupolun kuvaaminen on tehokas keino kehittää palveluita asiakasrajapinnassa, sillä palvelupolkuja mallintamalla saadaan tietoa palvelun laadusta ja merkityksellisyydestä käyttäjälle sekä voidaan löytää uusia palveluideoita toiminnoista (Hämäläinen, Vilkkä & Miettinen 2011, 61–63.) Palvelupolku toimii erinomaisesti konseptoitaessa täysin uutta palvelua, sillä palvelupolun avulla saadaan hahmotettua ja konkretisoitua palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet (Koivisto 2011, 51). Palvelupolun avulla visualisoidaan myös, mitä asiakas kokee palvelun aikana (Reason, Løvlie, & Brand Flu 2016, 9–10).

Asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan vaiheittain asiakkaalle muodostuvan arvon kautta esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun, jotta sitä voidaan analysoida ja suunnitella (Tuulaniemi 2011). Palvelupaketti puolestaan määrittää, mitä yksittäisiä osapalveluja palvelutuotteessa täytyy olla asiakastarpeen tyydyttämiseksi (Koivisto 2011, 43). Palvelupaketti jakautuu peruspalveluihin eli ydinpalveluihin ja lisäpalveluihin eli liitännäispalveluihin (Grönroos 2010, 222). Liitännäispalvelut jaetaan avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Avustavat palvelut ovat usein välttämättömiä, jotta asiakas voi käyttää ydinpalvelua, ja tukipalvelut sellaisia, jotka tekevät ydinpalveluista miellyttävämpiä, lisäävät palvelun arvoa ja erilaistavat palvelun kilpailijoiden tarjonnasta. (Koivisto 2011, 44.) Hyvin kehitetty

peruspaketti takaa, että palvelun tekninen laatu on hyvä, mutta hyvän kokemuksen varmistamiseksi on myös huomioitava palvelun vuorovaikutustilanteet (Grönroos 2010, 223).

Vuorovaikutustilanteissa syntyvistä neutraaleista kohtaamisista ei juuri jää kokemuksia. Kokemukset ovat positiivisia, kun kohtaamisessa suoritettu aktiviteetti on ollut hyödyllinen, toimiva tai jopa odotukset ylittävä. (Löytänä, & Kortesus 2011, 115.) Löytänen ja Kortesus (2011, 117) mukaan kannattaakin huomioida erityisesti ne kosketuspisteet palvelun aikana, joita ei vielä ole, mutta pitäisi olla. Ydinpalvelussa, joka tapahtuu matkan aikana, palvelukokemus koostuu kaikista kohteeseen liittyvistä asioista sekä siihen vaikuttavista toimijoista. Matkan jälkeen sijoittuvassa jälkipalvelussa hyvästä kokemuksesta kielivät ainakin todennäköisyys, että asiakas tulisi uudelleenkin sekä tyytyväisyydestä kertovat matka-arvostelut. Yhden asiakkaan jälkipalvelukokemuksesta tulee toisen asiakkaan informaatio hänen päätöksenteon prosessissaan. (Stickdorn ja Schwazenberg 2016, 261–264.) Nobel-palkitun psykologi Kahnemanin teorian mukaan muodostamme kokemuksemme valtaosin kohtaamisen huippukohtaan ja lopun perusteella. Tämän takia palvelupolkua kehittäessä kannattaa kiinnittää huomiota etenkin huippukohtien luomiseen ja kohtaamisen loppuun. (Löytänä & Kortesus 2011, 118.) Santasportin hyvinvointimatkailijan palvelupolkua mallinnettaessa kiinnitetään huomioita myös näihin seikkoihin.

## **PALVELUMUOTOILUPROSESSI KEHITTÄMISEN MENETELMÄNÄ**

Opinnäytetyö perustuu laadullisen tutkimuksen periaatteisiin, joiden tavoitteena on tulkinna ja päättelyn avulla selvittää ihmisen toiminnosta piileviä käsityksiä ja kokemuksia (Vilkkä 2015, 76). Tutkimusten mukaan palvelumuotoilun sisällyttäminen strategiaan, on vaikuttanut positiivisesti yritysten liiketoiminta-arvoon ja kilpailukykyyn (Lindström, Nyberg & Ylä-Anttila 2006, 50; Forsberg, Säynäjäkangas & Koivisto 2019, 156–158). Tyypillisiä palvelumuotoilun kehittämiskohteita ovat palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen, palvelutuotteiden ja -tarjoaman kehittäminen, palveluviestinnän-, myynnin- ja markkinoinnin, sisäisen toiminnan sekä liiketoiminnan kehittäminen (Koivisto 2019, 57). Hyödyt ovat pääosin havaittavissa tuotannon ja myynnin nopeampana kasvuna sekä tuotteiden ja palveluiden erottuvuutena kilpailijoista (Lindström ym. 2006, 50).

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen eri tasoilla, joita ovat strateginen, systeeminen ja asiakasrajapinnan taso. Strategisella tasolla palvelumuotoilun avulla kehitetään palveluliiketoimintaa, palvelutarjoomaa sekä yrityksen visiota ja tavoitteita. Systeemisellä tasolla kehitetään palveluita ja asiakaskokemusta erilaisin johtamisen työkaluin. Asiakasrajapinnan tasolla kehitetään taas asiakkaalle tarjottua lopputuotetta, esimerkiksi palvelua tai sen yksityiskohtia, tai asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta. Palvelumuotoilua hyödynnetäänkin yrityksissä yleensä ensiksi asiakasrajapinnan tasolla. (Koivisto 2019, 55–56.) Tässä kehittämistyössä on kysymys asiakasrajapinnan tasosta, mutta sillä on kytköksiä myös muille tasoille. Kehittämistyöllä pyritään tuottamaan ensisijaisesti lisäarvoa asiakkaalle, joka onnistuessaan tuottaa myös liiketaloudellista etua. Arvontuottoa mallinnetaan palvelupolun avulla, ja lopullinen palvelu tarjotaan kehitettyjen palvelupakettien muodossa.

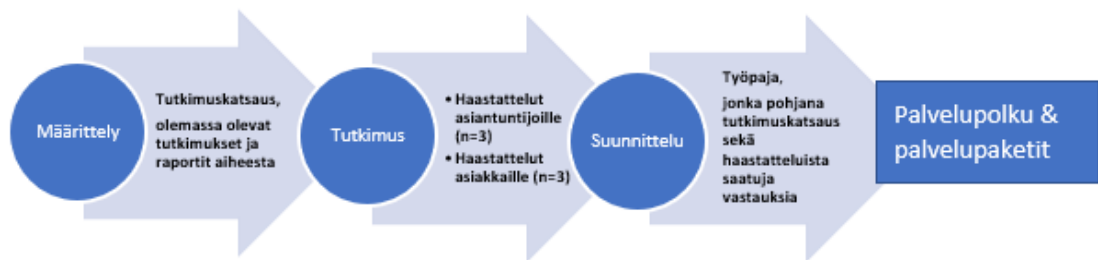
Hyvinvointi on käsitteenä hankalasti konkretisoitava, sillä siihen liittyy aina subjektiivinen kokemus (Kuuluvainen & Laaksonen 2015, 208). Osallistamalla Santasportin asiakkaat mukaan kehittämiseen, varmistettiin aitojen ja piilevien tarpeiden huomioiminen palvelussa. Yhteisessä tietoperustassa tarkemmin esitelty palvelumuotoilu sopii tämän vuoksi hyvinvointipalvelun kehittämiseen, sillä kehittämisen keskiössä on aina palvelun käyttäjä ja kehittämistyötä tehdään yhdessä käyttäjien kanssa. Asiakkaat olivat paikallisia Santasportin asiakkaita, koska halusimme kehittämiseen mukaan asiakkaita, joilla oli kokemusta Firstbeat-hyvinvointianalyysistä ja matkailijoilla siitä ei ollut vielä kokemusta.

### *Aineistonhankinnan eteneminen*

Aineistonhankinta aloitettiin määrittelyvaiheella, jossa kerättiin tietoa matkailupalvelun trendeistä ja kehityssuunnista aikaisempiin tutkimuksiin nojaten. Palvelupolun määrittelemiseksi aineistoa hankittiin Santasportin asiakkaiden ja asiantuntijoiden haastatteluilla tutkimusvaiheessa, joissa selvitettiin millaista arvoa hyvinvoinnistaan huolehtivalle asiakkaalle palvelulla halutaan luoda. Haastattelujen vastauksia ja tietoperustaa hyödynnettiin hyvinvointimatkailijalle suunnatun palvelupolun ja palvelupakettien laatimisessa.

Aineistonhankinnassa käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä prosessinomaisesti ja tarpeiden mukaan. Tämä kehittämistyö pohjautuu Tuulaniemen (2013,

127–128) palvelumuotoilun prosessimalliin, josta tiukan aikataulun takia rajasimme pois palvelun tuotantoon viemisen ja arviointivaiheen. Aineistonhankintaa kuvataan seuraavalla kuviolla.



Kuvio 1. Aineistonhankinnan eteneminen

Aineistonhankinnan haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna eli puolistrukturoiduna yksilöhaastatteluina, joissa edettiin ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 65) teemahaastattelun määrittelevät. Teemahaastattelu soveltui parhaiten kehittämistyön haastatteluihin, sillä se antoi mahdollisuuden tuoda esiin mielipiteitä ja uusia ideoita vapaasti.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää valita tiedon keräämiseksi henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon kokemusta tai tietoa tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74). Asiantuntijahaastatteluihin (Liite 2) valittiin näin ollen kolme Santasportin liikunnanohjaajaa, joilla oli Firstbeat-hyvinvointianalyysin tekemiseen vaadittava koulutus ja aikaisempaa kokemusta Firstbeat-hyvinvointianalyysin teettämisestä asiakkaalle. Asiakashaastatteluihin (Liite 3) valittiin kolme Santasportin asiakasta, joilla oli kokemusta Firstbeat-hyvinvointianalyysistä ja matkustamisesta. Nämä asiakkaat eivät olleet varsinaisia matkailijoita, mutta heidän kokemuksensa sekä Firstbeat-hyvinvointianalyysistä että matkailusta sopivat aineiston hankkimisen lähteeksi. Asiantuntijoille ja asiakkaille toteutetut haastattelut rakentuivat samojen teemojen sisälle, mutta kysymykset poikkesivat hieman toisistaan. Kinnusen mukaan (2004, 7, 38, 42) palvelun suunnittelu tulee pohjautua asiakkaiden aitoihin toiveisiin ja tarpeisiin, millä pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelma. Ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja hyvinvointianalyysin soveltuvuudesta hyvinvointimatkailijoille kerättiin ensin tämän hetkisistä tutkimuksista, minkä jälkeen sitä rakennettiin edelleen haastattelemalla asiantuntijoita ja asiakkaita. Mikäli asiakkaita ei oteta mukaan palvelun suunnitteluun, riskinä on että

asiakkaat kokevat uuden palvelun hyödyttömänä ja arvottomana (Kinnunen 2004, 7, 38, 42).

Haastattelut toteutettiin touko- ja kesäkuun 2019 aikana. Vastaukset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, sillä sen avulla voidaan löytää laadullisen tutkimuksen aineistosta tyypillinen kertomus tai toiminnon logiikka (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Vastauksista nostettiin ryhmittelyn ja käsitteellistämisen kautta esiin olennainen tieto, jota hyödynnettiin palvelupolun ja palvelupakettien suunnittelun pohjana.

Tutkimusvaihetta seurasi suunnitteluvaihe, jossa ideoitiin ja mallinnettiin työpajassa jo tähän mennessä kerätyn tiedon pohjalta asiakkaan palvelupolku ja kohderyhmälle tarjottavat palvelupaketit. Summan ja Tuomisen (2009, 8–9) mukaan ryhmässä työskentelemisen tavoitteena on saada kaikkien osallistujien asiantuntemus yhteiseen käyttöön tehokkaasti ja tuloksellisesti. Palvelumuotoilussa puhutaan usein yhteiskehittämisestä, jolla pyritään osallistamaan palvelun eri osapuolia yleensä työpajamenetelmin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi eri näkökulmat huomioiden (Tuulaniemi 2013, 116, 118; Aaltonen, Hytti, Lepistö, & Mäkitalo-Keinonen 2016; Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 78). Työpaja eli workshop toteutettiin 27.6.2019 Santasportilla ja siihen osallistui yksi asiakas, kaksi asiantuntijaa, yksi ohjelmapalvelukoordinaattori sekä opinnäytetyön tilaajan edustaja. Työpaja alustettiin osallistujille määrittely- ja tutkimusvaiheessa saaduilla tiedoilla, jonka jälkeen tarkennettiin yhdessä käyttäjän profiilia ja palveluvalikoimaa. Palvelupolun rakentamisessa keskityttiin ainoastaan niihin palvelutuokioihin, jotka tapahtuvat ydinpalvelun aikana. Esipalvelu ja jälkipalvelu -vaiheet rajattiin työpajan ulkopuolelle. Palvelupolusta laadittiin työpajan jälkeen digitaalinen palvelupolkukuvaus tuotantovaiheen pohjustukseksi (Liite 4) ja kaksi erilaista ehdotusta hyvinvointipalvelupaketeille (Liite 5). Näiden avulla palvelu on tarkoitus testata toimeksiantajan toimesta pilottiasiakkaan avulla ja viedä se tuotantotilaan markkinoille testattavaksi ja jatkokehittäväksi.

## *Aineistonkeruun tulokset*

### Haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden avulla saatiin vastauksia teemoihin, joita olivat palvelun kohde-ryhmä ja matkan motiivi, hyvinvointianalyysin hyödyt ja soveltuvuus matkailupalveluun, hyvinvointianalyysin integroiminen majoitukseen, liitännäispalvelut, Santosportin kilpailuetu sekä kehittämisideat.

Vastauksissaan asiantuntijat luokittelivat palvelun sopivan omasta hyvinvoinnista kiinnostuneille työkäisille ihmisille, juuri arjen kuormittavuuden vuoksi. Tilastokeskuksen mukaan työkäisiä ovat 15–74-vuotiaat henkilöt (Tilastokeskus 2019). Matkalle tulevan asiakkaan mahdollisena motiivina sekä asiantuntijat että asiakkaat arvelivat olevan oman hyvinvoinnin edistäminen erilaisin aktiviteetein ja rentoutumisin luonnon läheisyydessä. Asiakkaat kertoivat tehneensä mittauksen myös tunnistaakseen kuormitustekijöitä ja vahvistaakseen omia tuntemuksiaan.

*“Halusin tietää miten kuormittavaa arki on. Miten töissä kuormittuu, miten nukkuu ja treenit vaikuttaa.”*

Hyvinvointianalyysin hyötyinä matkailupalvelun yhteydessä koettiin tarkan datan saamista omasta hyvinvoinnista ja asiantuntijan antamaa palautetta, joiden avulla saadaan konkreettisia keinoja hyvinvoinnin edistämiseksi. Asiantuntijan palautteen hyvinvointianalyysistä koettiin tuovan erityistä lisäarvoa palvelulle, sillä asiakkaat pitivät ihmisen antamaa palautetta uskottavampana ja merkityksellisempänä kuin älykelloista ja -laitteista saadun datan.

*“Henkilökohtainen kontakti asiantuntijan kanssa, niin joutuu skarp-  
paamaan ja ulkopuolinen kun kertoo faktoja, otetaan ne enemmän  
tosissaan.”*

Asiakkaiden mukaan asiantuntija osaa katsoa laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin tuloksia ja kuormitusta, kun mitä esimerkiksi älykelloista saatava data antaa. Lisäksi asiantuntijan apua pidettiin tärkeänä silloin, kun on itse vaikea tunnistaa kuormitusta sekä unen laatua ja määrää esimerkiksi pitkään jatkuneen stressin alla.

*“Työssä oli urheilusuorituksiin verrattavia hetkiä, vaikka on pääosin istumatyö. Nukuin hyvin odotuksista huolimatta. Arki oli palauttavaa ja viikonloppuna oli stressiä. Ihmettelin miksi nukuin mökillä niin huonosti, vaikka oli rentouttava ympäristö.”*

Sekä asiantuntijat että asiakkaat näkivät Firstbeat-hyvinvointianalyysin auttavan myös itselle sopivien liikkumis- ja rentoutumismuotojen löytämiseen sekä kuormittavien tilanteiden tunnistamiseen.

*“Tarvitaan joku ulkopuolinen kertomaan miten pitää syödä tai tehdä, jotta hyvinvointi paranee.”*

Firstbeat-hyvinvointianalyysiä pidettiin soveltuvana matkailupalveluun, sillä se havainnollistaa loman tuomia vaikutuksia. Asiantuntijat korostivat, että matkan kestossa on huomioitava kolmen vuorokauden kestoinen mittausaika hyvinvointianalyysin toteuttamiseksi. Yksi asiakkaista oli sitä mieltä, että kotona ennen lomaan tehtävä mittaus olisi hyvä liittää osaksi palvelua, jotta saadaan vertailtua arjen ja loman eroja.

Firstbeat-hyvinvointianalyysin integroimisessa matkailupalveluun suurin osa vastaajista piti tärkeänä hyvän ennakko-ohjeistuksen saamista ja esitietojen kartoitusta. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että hyvinvointianalyysi kannattaa tarjota pakettiin kuuluvana palveluna.

*“Pakettina, johon on valittu mukaan myös aktiviteetteja ja erilaista arkea esim. yksi lepopäivä, treenipäivä ja joku perus arkipäivä.”*

Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä, että Firstbeat-hyvinvointianalyysi tulisi voida varata jo matkan varaamisvaiheessa ja siihen vaadittava mittauslaite ohjeistukseen tulee olla heti saatavilla paikan päällä. Parhaiten sopiviksi liitännäispalveluiksi vastauksissa tuli esiin erilaiset luontoaktiviteetit, ravintovalmennus sekä rentoutus-, pilates- ja joogaharjoitukset.

*“Luonnossa oleminen, jossa rauhoitutaan ja aistien aktivoiminen missä jätetään puhelin pois.”*



Kilpailuetuna vastauksissa korostuivat erityisesti toimintaympäristön monipuolisuus ja lähiluonto, jossa kaikki tarvittavat palvelut ovat helposti saatavilla. Kehittämisideoina esiteltiin etävalmennuksen tarjoaminen loman jälkeen, jossa tarjotaan mahdollisuus seurantamittauksiin. Asiakkailta tuli lisäksi ehdotuksena, että majoitustilassa tulisi huomioida rentoutuminen esimerkiksi pimennysverhoilla ja kylmäsuihkuilla.

*“Neljä mittausta vuodessa olisi hyvä ja siihen laadittu valmis paketti, jotta seuranta on jatkuvaa. Loma-ajat, työajat, vuodenajat. Näkee miten hyvinvointi jakautuu vuodessa.”*

### Työpajan tulokset

Haastatteluiden vastauksia hyödynnettiin palvelupolun ja palvelupakettien mallintamisaikavälillä. Työpajan tavoitteena oli asiakkaan palvelupolun rakentaminen ja palvelupakettien laatiminen. Palvelupolku rajattiin palvelun aikana tapahtuviin vaiheisiin. Työpajassa dokumentoitiin hyvinvointimatkailijan palvelupolulla esiin nousseet haasteet ja kehittämissuhteet.

Työpajan tuloksissa nousi esiin, että ensimmäinen palvelutuokio sisäänkirjautumisen yhteydessä ei vastannut asiakkaan odotuksia. Vastaanotossa todettiin olevan liian vähän henkilökuntaa palvelemaan matkailijoita, sillä vastaanotossa asioi Santasportin asiakkaiden lisäksi myös urheiluopiston ja muiden sidosryhmien asiakkaita. Matkailijan olisi hyvä saada tietoa Santasportin tarjoamista aktiviteeteista helposti ja varaamismahdollisuus tulisi myös tarjota palvelutiskiltä. Lisäksi häntä tulisi palvella host-päivystysnumerosta palvelutiskin ollessa suljettuna. Haasteena nähtiin myös liikunta-aktiviteettien sijainnit eri puolilla taloa ja rajoitetut kulkuoikeudet, joka hankaloittaa palveluiden sujuvuutta. Hyvän kokemuksen ja sujuvuuden varmistamiseksi matkailijoilla tulisi olla käytössään heidän tarpeisiin sopivat kulkukortit, ja selkeät opasteet liikuntatiloihin. Myös infokansio huoneissa auttaisi toimintaympäristössä liikkumiseen. Jatkossa Santasport voisi kehittää puhelinsovelluksen, jonka kautta matkailijat saavat kaiken tarpeellisen tiedon liikkumiseen, toimintojen varaamiseen, ruokailuun ja majoittumiseen liittyen. Firstbeat-hyvinvointianalyysin mittari tulisi olla huoneissa odottamassa tarkkoine ohjeineen sekä asiakkailla tulisi olla mahdollisuus saada apua mikäli mittauksen aloittamisen kanssa on ongelmia. Myös terveellisen ruoan saanti, joko ravintolasta tai omasta pikkushopista, olisi tärkeää hyvinvointimatkailijoille.

Matkan huippukohdaksi eroteltiin asiantuntijan antama palaute hyvinvointianalyysistä, jolloin matkailijalle pyritään antamaan mahdollisimman henkilökohtainen kokemus. Matkailijalle annetaan konkreettisia ehdotuksia, miten hyvinvointia voisi jatkossa parantaa. Palautteen jälkeen matkailijalle tarjotaan mahdollisuus valinnaiseen palvelutuokioon asiantuntijan vetämänä, jonka tarkoituksena on syventää entisestään kokemusta henkilökohtaisesta kohtaamisesta ennen matkailijan kotiinpaluuta.

## **JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

Aineistonkeruun tuloksista tehtiin johtopäätöksiä, joita tulee huomioida hyvinvointimatkailijalle suunnatun palvelun kehittämisessä Santasportissa. Tulosten perusteella palvelussa tulisi korostaa erityisesti paketoituja aktiivi- ja hyvinvointilomia luonnon läheisyydessä, missä lisäarvona nähdään asiantuntijoiden rooli hyvinvointiin vaikuttavien kuormitustekijöiden tunnistamisessa. Lisäksi palvelussa tulisi hyödyntää Santasportin monipuolista tarjontaa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseksi.

### *Asiantuntijan ammattitaito korostuu palvelun kohderyhmälle*

Firstbeat-hyvinvointianalyysi soveltuu parhaiten työikäiselle matkailijalle, joka on kiinnostunut hyvinvointinsa edistämisestä liikunnallisin aktiviteetein arjen kuormittavuuden vastapainoksi. Sen parhaimpina hyötyinä pidetään tarkan datan saamista yksilön hyvinvoinnista, sillä mittauksesta voidaan nähdä stressin ja palautumisen tila sekä niihin vaikuttavat tekijät. Erityistä lisähyötyä tuo asiantuntijoiden antama palaute kuormittavuustekijöistä sekä niihin liittyvistä jatkotoimenpideehdotuksista. Sen koetaan lisäävän hyvinvointianalyysin tulosten uskottavuutta ja vaikuttavan tehokkaammin asiakkaan hyvinvointia edistäviin ja ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin. Asiantuntijoiden tulee näin ollen antaa hyvinvointianalyysin tehneelle asiakkaalle konkreettisia ohjeita, mihin asioihin asiakkaan tulisi kiinnittää huomiota ja mitä asioita tulisi muuttaa.

Aikaisemman tutkimuksen pohjalta tehdyn matkailijoiden profiloinnin (Ahola & Rinkinen 2018) perusteella niin sanotuille ”hiljentyjille” sopisi hyvinvoinnin mittaaminen loman aikana. Haastatteluista nousi esiin toive myös hiljaisille huoneille,

joka sopii profiiliin. Tämä ei kohtaa Santasportin nykyisten asiakasryhmien tarpeiden kanssa, mikä tulee huomioida hyvinvointimatkailijoiden profiloinnissa.

Lomien tuomat positiiviset vaikutukset kuitenkin häviävät melko nopeasti arkeen palattaessa (De Bloom 2012, 171–172), jonka vuoksi on tärkeää että asiakas oppii itse tunnistamaan kuormitus- ja palautumistekijöitään, ja pystyy kiinnittämään niihin huomiota myös arjessa. Halutessaan asiakas voi jatkaa valmennusta etänä ja käydä tekemässä uusia mittauksia nähdäkseen, mihin suuntaan hänen hyvinvointinsa kehittyy ja miten hän pystyy siihen oppimansa perusteella vaikuttamaan.

### *Hyvinvointimatkailija haluaa valmiiksi paketoituja palveluita*

Hyvinvointimatkailija haluaa sekä tutkimusten että haastatteluiden vastausten perusteella valmiiksi ostettavia hyvinvointia edistäviä pakettimatkoja, jotka ovat helposti ja turvallisesti saatavissa, ilman että joutuu lähtemään kauas palveluiden läheltä (Kuuluvainen & Laaksonen 2015, 210, 212). Santasportissa palveluita tarjotaan yhteistyössä samassa toimintaympäristössä toimivien toimijoiden kanssa, jolloin kaikki palvelut saadaan läheltä. Palveluiden tuottaminen vaatii kuitenkin ennakkosuunnittelua resurssien kannalta. Valmiiksi paketoitujen paketit ovat helpompi toteuttaa myös palveluntuottajan näkökulmasta, kun ne ovat etukäteen suunniteltu ja resursoitu.

Firstbeat-hyvinvointianalyysin toteuttaminen edellyttää kolmen vuorokauden kestoista mittausta, joten hyvinvointiloman tulee kestää vähintään kolme vuorokautta. Aholan (2012, 1399) mukaan 4–5 päivän lomat ovat riittäviä hyvinvoinnin edistämiseen. Visit Finlandin matkailijatutkimuksen (2018) mukaan yön yli matkat ovat kasvussa ja ehdotammekin hyvinvointiloman kestoksi vähintään neljää vuorokautta.

Jotta asiakasymmärrystä hyvinvointimatkailijoista voitaisiin vielä lisätä, Santasportin tulee kerätä jatkuvasti tietoa heidän tarpeistaan. Tuulaniemen (2011, 71) mukaan asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että yritysten on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Ainoastaan siten ne pystyvät tuntemaan asiakkaidensa todelliset motiivit, arvot, tarpeet ja odotukset. (Tuulaniemi 2011, 71.) Palvelupakettien sisältöä tulee muokata jatkossakin hyvinvointimat-

kailijoiden jättämän palautteen perusteella. Myös palvelupolkua on syytä tarkastella jatkossa jokaisen kontaktipisteen kautta, jotta asiakkaan kokemus hyvinvointilomasta olisi mahdollisimman positiivinen.

### *Santasportin monipuoliset palvelut hyvinvoinnin edistäjänä*

Suurimpana kilpailuetuna tietoperustan, haastattelujen ja työpajan mukaan oli se, että Santasportin toiminta ja palvelutarjonta ei rajoitu vuodenaikaan tai säähän, vaan aktiviteetteja tarjotaan ympäri vuoden keskitetysti luonnon läheisyydestä. Metsässä liikkuminen ja oleskelu vähentää stressiä ja edistää palautumista (Tyrväinen & Neuvonen 2018, 20–21), minkä takia toimintaympäristön on jo sijaintinsa puolesta hyvinvointia edistävä. Santasportilla on myös lisätty majoituskapasiteettia, käyttöasteen jäädessä tällä hetkellä reiluun puoleen siitä mitä se voisi olla. Tämän takia on tärkeää, että Santasportille kehitetään palveluita, jotka palvelevat erityisesti kohteessa yöpyviä asiakkaita.

Firstbeatin tutkimuksen (2011) mukaan palautuminen ei pääse välttämättä alkamaan heti ensimmäisenä vapaapäivänä, joten suosittelemme että mittaus aloitetaan vasta ensimmäistä lomapäivää seuranneena päivänä. Santasport monipuolisena toimintaympäristönä mahdollistaa työkuormituksesta palautumisen, mutta tutkimusten mukaan palautuminen alkaa viiveellä ja monipuoliset, innostavat mahdollisuudet, saattavat kiihdyttää elimistöä, vaikka työstressi olisikin jo laantunut.

Santasportin laajaa osaamista ja monipuolista toimintaympäristöä kannattaa hyödyntää toimivan palveluverkoston rakentamisessa. Yhteistyö muiden hyvinvointiin liittyvien toimijoiden kanssa mahdollistaa innovatiivisten palveluprosessien kehittämisen, jolloin voidaan vastata asiakastarpeisiin entistä kattavammin. Puhdas suomalainen ruoka sopii hyvinvointimatkailutuotteeseen ja sen vuoksi sen saatavuuteen Santasportilla kannattaisi panostaa yhteistyössä lähiruuan tuottajien kanssa.

### *Työn eettisyys ja luotettavuus*

Tietoperustan laatimisessa käytettiin ensisijaisia, mahdollisimman tuoreita ja myös kansainvälisiä lähteitä. Toimeksiantajalta saatuja tietoja ja materiaalia käsiteltiin luottamuksellisesti ja tietojen paikkansapitävyys varmistettiin toimeksiantajan edustajalta.

Haastatteluihin valittiin Santasportin paikallisia asiakkaita ja asiantuntijoita, joten tulokset pohjautuvat heidän mielipiteisiinsä. Haastattelukysymykset laadittiin aikaisempiin tutkimuksiin nojaten, jotta saatiin tietoa tuoreimpien trendien teemoista vastaamaan kehittämistyön tutkimuskysymyksiin. Haastattelutilanteen alussa haastateltaville selvennettiin, miten vastauksia tullaan hyödyntämään palvelun kehittämisessä ja miten heidän anonymiteettinsä turvataan. Sekä asiantuntijoiden että asiakkaiden haastatteluiden vastaukset analysoitiin seuraten aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita mahdollisimman tarkasti. Asiantuntijoille ja asiakkaille suunnatut haastattelukysymykset erosivat hieman toisistaan, mutta vastaukset analysoitiin yhteisten teemojen sisälle. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin pitkälle samansuuntaisia, mikä vahvisti käsityksiä hyvinvointipalvelun kehittämisen suunnasta. Laajentamalla haastattelua asiakkaisiin, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta Firstbeat-hyvinvointianalyysistä, olisimme voineet saada erilaisia näkökulmia kehitettävälle palvelulle. Haastateltavat asiakkaat olivat paikallisia asiakkaita, sillä tietoa haluttiin kerätä Santasportissa Firstbeat-hyvinvointianalyysin tehneiltä henkilöiltä. Asiakkaita pyydettiin asettumaan matkailijan rooliin. Haastatteluiden vastauksissa tuli esiin, että palvelun kohderyhmäksi sopii työikäiset. Työikäisten määritelmää ei kuitenkaan tarkemmin kysytty haastattelussa, mutta muiden vastausten perusteella voitiin olettaa, että työikäisillä tarkoitettiin tässä suppeampaa ikäjakaumaa verrattuna Tilastokeskuksen (15–74) määritelmään työikäisistä.

Yhteiskehittämisen työpajaan osallistui sekä Santasportin henkilöstöä, että yksi asiakas, jolla oli kokemusta Firstbeat-hyvinvointianalyysistä. Eri näkökulmia tuomalla saimme koottua kattavan näkemyksen palvelun sisällöstä. Työpajan sisältö oli myös ennakkoon suunniteltu ja hyvin alustettu, jotta kaikilla oli yhteinen päämäärä työpajan tavoitteeksi.

### *Työn merkitys ja jatkotutkimusaiheet*

Aihevalinta oli toimeksiantajan näkökulmasta merkittävä, ajankohtainen ja innovatiivinen. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin ja tulosten lisäksi todennettiin, että palvelumuotoilu toimii erinomaisena keinona hyvinvointimatkailijan palvelun kehittämisessä. Kehittämisen kohteeksi nousi hyvinvointimatkailijalle tuotettavat palvelut, hyvinvointimatkailun ollessa yksi suurimpia matkailun trendejä ja Rovaniemen matkailun kasvaessa edelleen. Lisäksi Santasportilla on

kaikki puitteet valmiina asiakasryhmän palveluiden kehittämiseksi. Hyvinvointilomien kehittäminen kannattaa nostaa keskiöön Santasportin toiminnassa jatkossakin. Kehittääkseen palveluita vastaamaan kysyntään, Santasportin tulisi jatkuvasti päivittää asiakasprofiileitaan keräämällä tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Myös kansainvälisistä asiakkaista tarvittaisiin lisää tietoa.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia asiakkaan arjen kuormittavuutta ja palautumista jo ennen matkalle lähtöä, jotta matkakohteessa voitaisiin huomioida nämä tekijät. Ydinpalvelun aikana olisi näin mahdollista tehdä yksityiskohtaisempia ja ohjattuja toimenpiteitä hyvinvoinnin edistämiseen, jolloin ne eivät jäisi matkan jälkeen matkailijan omatoimisesti toteutettaviksi. Myös luonnon merkitystä hyvinvointipalveluissa tulisi korostaa entistä enemmän, sillä se on yksi Suomen ja erityisesti Lapin kasvava vetovoimatekijä. Näiden asioiden huomioiminen palveluiden kehittämisessä voisi tuoda lisäarvoa ja kasvua Santasportin matkailu- ja hyvinvointipalveluihin.

Uskomme, että palvelumuotoilun hyödyntäminen niin palveluiden uusiomuotoilussa kuin uusien palveluiden kehittämisessäkin olisi Santasportilla jatkossakin hyödyllistä. Palvelumuotoilu auttaa näkemään organisaation palveluverkostojen pullonkaulat sekä asiakkaan arvon tuottamiseen ja kilpailukyvyyn edistämiseen liittyvät mahdollisuudet.

## **HYVINVOINTILOMAN PALVELUPOLKU JA PALVELUPAKETIT**

Kehittämistyön tuotoksena laadittiin hyvinvointimatkailijan palveluun kohdistuva palvelupolku (Liite 4) ja tarjottavat palvelupaketit (Liite 5). Nämä laadittiin työpajassa yhdessä asiakkaiden ja Santasportin asiantuntijoiden kanssa. Työpajassa kerrottiin aluksi tietoperustasta ja haastatteluita nousseet asiat kehittämisen tueksi. Työpajan pohjalta laadittu palvelupolku sisältää asiakkaan tarpeet, toiminnan ja tunnetilat eri kontaktipisteissä sekä niihin liittyvät kehittämis ehdotukset hyvinvointiloman aikana.

Tulosten mukaan asiantuntijat pitivät tärkeänä sitä, että matkailijalle annetaan hyvät ennakko-ohjeet Firstbeat-hyvinvointianalyysin käyttöön, ja että he saavat asiakkaista riittävästi esitietoja. Nämä tulee toimittaa sähköisesti ennen loman alkamista. Palvelupolussa korostetaan erityisesti loman loppuvaiheille sijoittuvaa

asiantuntijan antamaa palautetuokiota hyvinvointianalyysistä, jonka tarkoitus on tuottaa asiakkaalle hyvä kokemus hyvinvointilomasta ja näin toimia lisäarvona palvelussa. Myös muiden palvelutuokioiden tulee toimia mutkattomasti, jotta asiakkaalle muodostuu hyvä palvelukokemus koko lomasta. Näiden tilanteiden kehittämiseksi palvelupolkukuvauksessa on esitetty ehdotuksia palvelutuokioiden sujuvoittamiseksi. Matkan jälkeen asiantuntija voi jatkaa valmennusta etävalmennuksen keinoin, mutta tämä ei kuulu tarjottavaan palvelupakettiin, vaan siitä ja sen sisällöstä on sovittava erikseen.

Kehittämiskohteet palvelupolun varrella painottuvat henkilökohtaisen kokemuksen korostamiseen. Hyvinvointimatkailijoille tulee saada oma palvelutiski, josta matkailija voi varata liitännäispalveluita ja saada palveluista tarkempaa tietoa. Lisäksi häntä tulee palvella host-päivystysnumerosta palvelutiskin ollessa suljettuna. Henkilökohtaiseksi asiantuntijaksi nimetyn henkilön tulee varmistaa että matkailijan Firstbeat-hyvinvointianalyysin toteutus onnistuu. Terveellisen ruoan tulee myös olla osa hyvinvointimatkailijoiden palveluita, jonka takia yhteistyö paikallisen ravintola-alan oppilaitoksen ja lähimarketin kanssa toisi edelleen lisäarvoa palvelulle.

Hyvinvointimatkailijalle tarjotaan kahta erilaista palvelupakettia, joiden sisällöt on suunniteltu tietoperustaan ja haastatteluihin perustuen. Hyvinvointimatkailijoille halutaan tarjota valmiit palvelupaketit, joihin tietyt hyvinvointia edistävät toiminnot ja sen todentamisen mahdollistava mittaus jo kuuluvat. Valmiin paketin varaaminen etukäteen mahdollistaa hyvinvointimatkailijalle stressittömämmän loman, kun loman ohjelma ja aktiviteetit ovat jo ennakkoon tiedossa. Loman tuomat hyvinvointia edistävät vaikutukset pääsevät näin nopeammin alkamaan.

Aikaisempaan tietoon pohjautuen, hyvinvointimatkailijat ovat valmiita käyttämään hyvinvointinsa edistämiseen rahaa enemmänkin, jonka vuoksi on laadittu myös palvelupaketti, jossa asiakas saa valita lisätoimintoja mielenkiinnon mukaan. Ensimmäinen on niin sanottu peruspaketti, johon sisältyy majoituksen, kylpylän ja urheiluhallin omatoimisen käytön lisäksi Firstbeat-hyvinvointianalyysi. Kylpylä toimii rentouttavana ja palauttavana toimintona. Toinen paketti sisältää edellä mainitun peruspaketin lisäksi välinevuokrauksen sekä ohjatun, vapaavalintaisen ryhmäaktiviteetin. Välinevuokraus mahdollistaa muun muassa uuden lajin kokeilemisen ja itselle sopivien hyvinvointia edistävien aktiviteettien löytämisen. Ohjattu

toiminta taasen luo turvaa aktiviteettiin. Pakettien lisäksi asiakas voi ostaa halu-  
tessaan lisäpalveluna esimerkiksi hierontaa, henkilökohtaista liikunta- ja ravinto-  
valmennusta, muita testipalveluita ja ohjattuja aktiviteetteja. Näitä ei ole lisätty  
vielä paketteihin kuuluvaksi, sillä työpajassa mukana olleiden asiantuntijoiden  
mukaan, hinta nousisi liian kalliiksi.

Jotta palvelupakettien menekki ja liiketaloudellinen tuotto varmistuisi, myynti voisi  
vielä testata pakettien kiinnostavuutta ennen lanseerausta. Pakettien sisällöstä  
ja hinnasta, voitaisiin kysyä mielipidettä matkanjärjestäjiltä, jotka varaavat asiak-  
kailleen matkoja Santasportiin. Matkanjärjestäjät tuntevat asiakkaidensa tarpeet  
ja ostokyvyn paremmin ja osaavat siihen peilaten sanoa mielipiteensä pakettien  
kokonaisuudesta. Lisäksi palvelupakettien sisältämät palvelutuokiot palvelupolun  
varrella on hyvä testata, arvioida ja mahdollisesti jatkokehittää toimeksiantajan  
toimesta seuraavan sesongin aikana.

Hyvinvointimatkailijaa motivoi itsensä ja kuntonsa hoitaminen ja uskomme, että  
todentamalla hyvinvointiin vaikuttavia asioita loman aikana ja opettamalla mat-  
kailijoita tunnistamaan siihen liittyviä tekijöitä, pystytään tuottamaan ihan uuden-  
laista arvoa matkailijoille. Onkin selvää, että hyvinvointia edistävien palveluiden  
tarve on olemassa ja globaalin trendin mukaan se tulee vielä kasvamaan. Kysy-  
mys kuuluukin, kuka osaa sen parhaiten konseptoida ja myydä ja mikä paikka  
siihen soveltuisi paremmin kuin maailman onnellisin maa – Suomi ja Suomen  
pohjoisin hyvinvoinnin ja urheilun keskus – Santasport.

## LÄHTEET

Aaker, D. & McLoughlin, D. 2010. Strategic Market Management. Global Per-  
spectives. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittä-  
minen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Viitattu  
29.8.2019 <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>

Ahola, S. & Rinkinen, J. 2018. "Liikuntamatkailu arktisen alueen vetovoimaksi" -  
Lave hankkeen työpaja 11.10.2018. Lapin yliopisto ja Lapin AMK.

Ahola, K. 2012. Kesäloman ja muun vapaa-ajan psyykkiset terveysvaikutukset.  
Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim 128(13), 1399–1402. Viitattu  
24.5.2019 <https://www.duodecimlehti.fi/lehti/2012/13/duo10363>



Ailisto H., Collin J., Juhanko J., Mäntylä M., Ruutu S., Seppälä T., Halén M., Hiekkänen K., Hyytinen K., Kiuru E., Korhonen H., Kääriäinen J., Parviainen P. & Talvitie J. 2016. Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta? Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2016. 13–34. Viitattu 16.6.2019 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79575/Onko%20Suomi%20j%C3%A4%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4%20alustatalouden%20junasta.pdf?sequence=1>

Alakärppä, I. 2014. Teknologiasta käytäntöihin. Käytäntöteoreettinen malli hyvinvointiteknologian hyväksyttävyyden arviointiin. Lapin Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 26.9.2019 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61719/Alak%c3%a4rpp%c3%a4\\_ActaE137\\_pdfA.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61719/Alak%c3%a4rpp%c3%a4_ActaE137_pdfA.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Business Finland. 2019. Hyvinvointimatkailu on yksi kansainvälisen matkailun nopeimmin kasvavista osa-alueista. Viitattu 12.6.2019 <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tuotekehitys-ja-teemat/hyvinvointimatkailu/>

Business Finland. 2018. Ulkomaiset matkailijat tuovat kesällä Suomeen yli miljardin. Viitattu 8.10.2019 <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/ulkomaiset-matkailijat-tuovat-kesalla-suomeen-yli-miljardin/>

De Bloom, J. 2012. How do vacations affect workers' health and well-being? Vacation (after-) effects and the role of vacation activities and experiences. Oisterwijk: BoxPress. Viitattu 24.5.2019 [https://www.researchgate.net/publication/254897932\\_How\\_do\\_vacations\\_affect\\_workers'\\_health\\_and\\_well-being\\_Vacation\\_after\\_effects\\_and\\_the\\_role\\_of\\_vacation\\_activities\\_and\\_experiences](https://www.researchgate.net/publication/254897932_How_do_vacations_affect_workers'_health_and_well-being_Vacation_after_effects_and_the_role_of_vacation_activities_and_experiences)

Edelheim, J. & Ilola, H. 2017. Matkailututkimus, matkailija ja matkailu. Teoksessa J. Edelheim & H. Ilola (toim.) Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Rovaniemi: Lapland University Press, 17–25.

Firstbeat. 2011. Sydämenlyönnit kertovat: Lauantai onkin viikon stressaavin päivä. Viitattu 30.5.2019 <https://www.firstbeat.com/fi/uutiset/suomalaisten-palautuminen-on-heikointa-viikonloppuisin/>

Firstbeat. 2019a. Firstbeat analyysi hyvinvoinnin ammattilaiselle. Viitattu 31.5.2019 <https://www.firstbeat.com/fi/tyo-ja-hyvinvointi/hyvinvoinnin-ammattilaiset/>

Firstbeat. 2019b. White paperit ja julkaisut. Viitattu 29.9.2019 <https://www.firstbeat.com/fi/fysiologia/white-paperit-ja-julkaisut/>

Forsberg, J., Säynäjäkangas, J. & Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt. Teoksessa M. Koivisto, J. Säynäjäkangas & J. Forsberg. Palvelumuotoilun bisneskirja. Liettua: Alma Talent Oy, 151–159.

Geurts, SAE. & Sonnentag, S. 2006. Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health Vol 32, No 6, 482–492. Viitattu 24.5.2019 <http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.1053>

Gimpel, H., Nißen, M. & Roland, G. 2013. Quantifying the Quantified Self: A Study on the Motivations of Patients to Track Their Own Health. Viitattu 24.5.2019 <https://pdfs.semanticscholar.org/7ccb/e2e99078317a8657a2d362cdeb755b323cf4.pdf>

Global Wellness Institute. 2013. The Global Wellness Tourism Economy 2013. Viitattu 8.5.2019 [http://www.esteswellness.com/assets/wellness\\_tourism\\_economy\\_exec\\_sum\\_final\\_10022013.pdf](http://www.esteswellness.com/assets/wellness_tourism_economy_exec_sum_final_10022013.pdf)

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Hill, C., Raymond, G. & Yeung, I. 2013. Ambient Assisted Living Technology. Viitattu 20.8.2019 <https://digitalcommons.wpi.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1106&context=iqp-all>

Hämäläinen, K., Vilkkä, H. & Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologia-info Teknova Oy.

Höyry. 2018. Santasport digistrategia.

Jaakkola, K. 2018. Palaudu ja vahvistu. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kallio, H. 2019. Lapin kesämatkailu kasvoi kotimaan matkailijoiden vetämänä – Ruotsin Lapissa tahti oli sama. Lapin Kansa. Viitattu 15.10.2019 <https://www.lapinkansa.fi/lapin-kesamatkailu-kasvoi-kotimaan-matkailijoiden/261512>

Kindström, D. & Kowalkowski, C. 2015. Service-driven Business Model Innovation: Organizing the Shift from a Product-based to a Service-centric Business Model. Teoksessa N. Foss & T. Saebi (toim.) Business Model Innovation. The organizational dimension. Oxford: Oxford University Press, 191–216.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 42–59.

Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun mahdollisuudet kehittämisessä. Teoksessa M. Koivisto, J. Säynäjäkangas & J. Forsberg Palvelumuotoilun bisneskirja. Lietua: Alma Talent Oy, 55–65.

Konu, H. 2017. Hyvinvointimatkailu. Teoksessa J. Edelheim & H. Ilola (toim.) Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Rovaniemi: Lapland University Press, 76–81. Viitattu 23.9.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-952-0>

Kuuluvainen V. & Laaksonen, V. 2015. Palvelumuotoilu hyvinvointialalla – luontomatkailupalvelusta hyvinvointimatkailupalveluksi. Teoksessa A. Haapala (toim.) Kohti kestäväää hyvinvointia. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu, 206–213. Painoalan vuosijulkaisu. Viitattu 9.4.2019 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104400/URN:NISBN9789515885371.pdf?sequence=1#page=104>

Kuuluvainen, V. & Salpakoski, A. 2015. Teknologiasta ja tutkimustiedosta lisä-arvoa hyvinvointimatkailijalle. Teoksessa V. Kuuluvainen (toim.) Luonnollinen hyvinvointimatkailu – tulevaisuuden suunnannäyttäjinä tutkimustieto ja teknologia. Mikkeli Ammattikorkeakoulu: Grano Oy, 35–46. Viitattu 8.5.2019 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116703/URN-NISBN9789515885616.pdf?sequence](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116703/URN:NISBN9789515885616.pdf?sequence)

Kuuluvainen, V. & Sarén, H. 2016. Luonnon hyvinvoinnin vaikutukset -hyödynnä tietoa matkailuliiketoiminnassa. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.3.2019 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116464/URN-NISBN9789515885500.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116464/URN:NISBN9789515885500.pdf?sequence=1)

Lilja, K. 2017. Hyvinvointiteknologian määritelmää ja eettisiä perusteita etsimässä. Opinnäytetyö. Hyvinvointiteknologian koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.10.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017081514351>

Lindström, M., Nyberg M. & Ylä-Anttila, P. 2006. Ei vain muodon vuoksi. Muotoilu on kilpailuetu. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (Sarja B 220 . Helsinki: Taloustieto Oy.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Matarma, T. 2010. Liikuntamatkailun tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet -haastattelututkimus liikuntamatkailupalvelujen tuottajien näkemyksistä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Viitattu 12.6.2019 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/27140/URN%3aNB%3afi%3ajyu-2011061010978.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Prebensen, N., Chen, J. & Uysal, M. 2016. Creating Exerience value in tourism. UK: Marston Book Services Ltd, Didcot, Oxon.

Reason, B., Løvlie, L. & Brand Flu, M. 2016. Service Design for Business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey: John Wiley & sons, Inc., Hokoboken.

REDU. 2019. Rovaniemen koulutuskuntayhtymän toimintakertomus ja tilinpäätös 2018. Viitattu 18.6.2019 <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=bb73599f-500d-44aa-84ef-9165bdf905d2>

Saebi, T. 2015. Evolution, Adaptation or Innovation? A Contingency Framework on Business Model Dynamics. Teoksessa N. Foss & T. Saebi (toim.) Business Model Innovation. The organizational dimension. Oxford: Oxford University Press, 145–168.

Santasport. 2019. Santasport Lapin Urheiluopisto on urheilun, koulutuksen- ja vapaa-ajan keskus. Viitattu 12.9.2019 <https://santasport.fi/santa-sport/>

Seppälä, J. 2019. Santasport Finland Oy. Toimitusjohtaja. Henkilöstökokous 14.2.2019.

Stickdorn, M. & Schwabenberg, K. 2016. Service design in tourism. Teoksessa H. Siller & A. Zehrer (toim.) Entrepreneurship und Tourismus: Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis. Management Center Innsbruck. Viitattu 17.4.2019

[https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=wNqOCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA261&dq=tourism+service+design&ots=AFMwmuD\\_MF&sig=Bae5lAq43NBleCPHscNlUdvQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=wNqOCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA261&dq=tourism+service+design&ots=AFMwmuD_MF&sig=Bae5lAq43NBleCPHscNlUdvQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Stiglbauer, B., Weber, S. & Bernad, S. 2019. Does your health really benefit from using a self-tracking device? Evidence from a longitudinal randomized control trial. Science direct. Viitattu 21.5.2019 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563219300275?via%3Dihub>

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Viides painos. Helsinki: Wsoy.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Viitattu 30.6.2019 [https://www.fingo.fi/sites/default/tiedostot/julkaisut/Fasilitaattorin\\_tyokirja.pdf](https://www.fingo.fi/sites/default/tiedostot/julkaisut/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf)

Suontausta, H. & Tyni, M. 2005. Wellness-matkailu -hyvinvointi matkailun tuotekehityksessä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Swaim, R. 2010. The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker. John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. ProQuest Ebook Central. Viitattu 7.3.2019 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ramklibrary-ebooks/detail.action?docID=822434>

Tiede. 2011. Tänäkö on viikon stressaavin päivä. Tiede 24.9.2011. Viitattu 30.5.2019 [https://www.tiede.fi/artikkeli/uutiset/tanaanko\\_on\\_viikon\\_stressaavin\\_paiva](https://www.tiede.fi/artikkeli/uutiset/tanaanko_on_viikon_stressaavin_paiva)

Tilastokeskus. 2019. Käsitteet. Viitattu 23.8.2019 [https://www.stat.fi/meta/kas/tyoikain\\_vaesto.html](https://www.stat.fi/meta/kas/tyoikain_vaesto.html)

Tuohino, A., Eronen, R. & Konu, H. 2015. Suomalainen maaseutu hyvinvointimatkailun sisältönä. FINRELAX®- Suomalainen maaseutu hyvinvointimatkailun sisältönä ja toimintaympäristönä – hankkeen loppuraportti. Itä-Suomen yliopisto, Matkailualan opetus- ja tutkimuslaitos. Viitattu 10.10.2019 [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150169/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150169.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150169/urn_nbn_fi_uef-20150169.pdf)

Tuohino, A., Pesonen, J. & Pasanen, K. 2015. Suomalaisille hyvinvointimatkailutuotteille ja -palveluille sopivia asiakassegmenttejä. LUOTUA-hankkeen kysyntäkartoitus. Itä-Suomen Yliopisto. Matkailualan opetus- ja tutkimuslaitos. Viitattu 12.6.2019 <https://tkiblogi.files.wordpress.com/2015/09/raportti-suomalaisille-hyvinvointimatkailutuotteille-ja-palveluille-sopivia-asiakassegmenttejc3a4.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 23.6.2019 <https://www.elibrary.com/book/9789520400118>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tynkkynen, J. 2019. Tilastokeskus: Lapin matkailu on kasvanut kolmisen prosenttia alkuvuonna. Viitattu 8.10.2019 <https://yle.fi/uutiset/3-10807221>

Tyrväinen, L. & Neuvonen M. 2018. Luontoympäristö kansalaisten terveyden tukena. Asiantuntija-artikkeli 3/2018. Viitattu 15.3.2019 [https://selkakanava.fi/sites/default/files/hyvaselka\\_3-18\\_20-21.pdf](https://selkakanava.fi/sites/default/files/hyvaselka_3-18_20-21.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Yhdessä enemmän – kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. TEM raportteja 4/2015. Viitattu 18.9.2019 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75083/TEM-rap\\_4\\_2015\\_16012015.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75083/TEM-rap_4_2015_16012015.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Matkailun ohjelmapalvelut. Toimialaraportti 4/2016. Viitattu 15.4.2019 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79842/Matkailun\\_ohjelmapalvelut\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79842/Matkailun_ohjelmapalvelut_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019a. Matkailun toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:3. Viitattu 3.5.2019 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM\\_3\\_2019\\_Matkailun\\_toimialaraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019b. Kevään 2019 toimialojen näkymät. Viitattu 13.6.2019 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161641/Matkailualan\\_nakymat\\_kevat\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161641/Matkailualan_nakymat_kevat_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 77–97.

Valtonen, T. 2016. Askeleet, uni, stressi -oman hyvinvoinnin mittaaminen lisääntyy. Työterveyslaitos. Viitattu 24.5.2019 <https://www.ttl.fi/tyopiste/askeleet-uni-stressi-oman-hyvinvoinnin-mittaaminen-lisaantyy/>

Vargo, S. 2009. Foundations of Service-Dominant Logic: Presented in Berlin, Germany 5.6.2009. Viitattu 16.6.2019 <http://sdlogic.net/multimedia.html>

Vehmas, H. 2010. Liikuntamatkalla Suomessa. Vapaa-ajan valintoja jälkimodernissa yhteiskunnassa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 29.6.2019 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22709/9789513937720.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. PS-kustannus. Viitattu 23.6.2019 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

Visit Finland. 2014. Hyvinvointimatkailustrategia kansainvälisille markkinoille vuosille 2014–2018. Viitattu 30.5.2019 [http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/01/HYVINVOINTIMATKAILUSTRATEGIA-2014-2018\\_final1.pdf?dl](http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/01/HYVINVOINTIMATKAILUSTRATEGIA-2014-2018_final1.pdf?dl)

Visit Finland. 2017. Tunne asiakkaasi! Kohderyhmäopas matkailuyrityksille. Viitattu 12.6.2019 <https://www.businessfinland.fi/globalassets/tunne-asiakkaasi---kohderyhmaopas-matkailuyrityksille---visit-finland.pdf>

Visit Finland. 2018. Matkailijatutkimus 2018. Viitattu 12.6.2019 <https://www.businessfinland.fi/contentassets/f3b843d2ffe643669b359ae52317738d/visit-finland-matkailijatutkimus-2018.pdf>

Winwood, PC., Bakker, AB. & Winefield, AH. 2007. An investigation of the role of non-worktime behavior in buffering the effects of work strain. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* Vol 49, No 8, 862–871. Viitattu 24.5.2019 <http://dx.doi.org/10.1097/jom.0b013e318124a8dc>

Ziermann, M. 2015. Yle Uutiset. Tilastokeskus kumoaa uskomuksen: Viikonlopuista ei ole tullut aiempaa kiireisempiä. Viitattu 29.9.2019 <https://yle.fi/uutiset/3-8449955>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Sidosryhmäkartta
- Liite 2. Haastattelulomake asiantuntijoille
- Liite 3. Haastattelulomake asiakkaille
- Liite 4. Hyvinvointimatkaileijan palvelupolku
- Liite 5. Palvelupaketit

Liite 1. Sidosryhmäkartta (mukailtu Santasport 2019; REDU 2019, 58, 84–85).



## Liite 2. Haastattelu asiantuntijoille

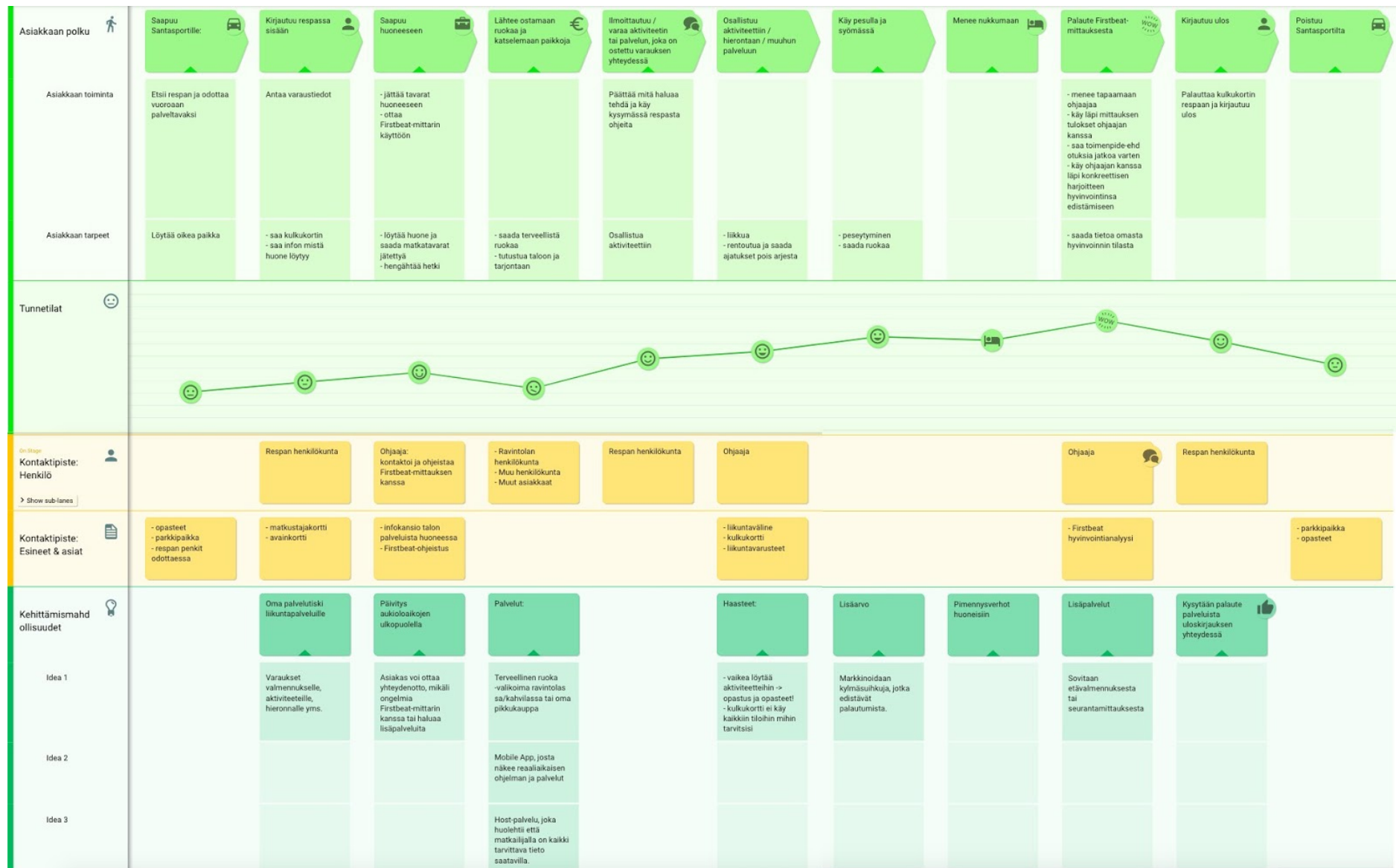
1. Minkälaiselle matkailijoille Firstbeat mittaus ja analyysi sopisi? Minkälainen asiakas hyötyisi siitä eniten?
2. Minkälaisia hyötyjä näkisit Firstbeat mittauksen ja hyvinvointianalyysin tekemisestä olevan matkailijalle?
3. Mitä tietoa matkailija saa omasta hyvinvoinnistaan Firstbeat hyvinvointianalyysin avulla?
4. Miten hyvinvointianalyysistä saatu tieto eroaa jo olemassa olevien hyvinvointiteknologioiden ja sovellusten tuottamasta hyvinvointiedosta? (esim. Apple health, Firstbeatin "loppukäyttäjäsovellus")?
5. Miten Firstbeat hyvinvointianalyysi soveltuu mielestäsi matkailijan käyntiin?
6. Miten hyvinvointianalyysi tulisi integroida majoituspalveluihin?
7. Mitä liitännäispalveluita voisi mielestäsi tarjota matkailijalle? (Personal Training -palvelut, ryhmäliikunnat, ulkoaktiviteettipalvelut, luennot, koulutukset yms.)
8. Miten matkailija voi hyödyntää Firstbeat hyvinvointianalyysin tuloksia hyvinvointinsa edistämiseen matkan aikana ja jälkeen?
9. Minkälaista kilpailuetua näet hyvinvointiteknologialla tuetun palvelun tuovan Santasportille?



### Liite 3. Haastattelu asiakkaille

- 1, Miksi halusit tehdä Firstbeat-mittauksen?
2. Mitä odotuksia sinulla oli Firstbeat mittaukselle ja hyvinvointianalyysin tulosten suhteen?
3. Minkälaisia hyötyjä ja lisäarvoa Firstbeat mittaus ja hyvinvointianalyysi antoi sinulle?
4. Osaatko itse arvioida mitkä kohdat päivästäsi ovat stressaavia ja mitkä palauttavia? Yllättikö vai tukivatko mittaustiedot tätä?
5. Miksi et luota omaan tuntemukseen itsesi hyvinvoinnista, vaan haluat tietoa numeroina ja ulkopuolisen analysoimana?
6. Minkälaisena koit asiantuntijan antaman palautteen?
7. Mittaatko muuten hyvinvointiasi teknologian avulla? Miten Firstbeat hyvinvointianalyysi eroaa mielestäsi jo olemassa olevien puettavien terveys- ja hyvinvointiteknologioiden ja sovellusten tuottamasta hyvinvointitiedosta? (esim. Apple health, Firstbeatin "loppukäyttäjäsovellus")
8. Minkälaiseen matkaan Firstbeat hyvinvointianalyysi mielestäsi sopisi parhaiten?
9. Miten kuvittelisit Firstbeat mittauksen vaikuttavan matkasi kulkuun ja sisältöön? Millä tavoin se ohjaisi toimintaasi matkan aikana ja sen jälkeen?
10. Ostaisitko Firstbeat mittauksen mielummin pakettiin kuuluvana vai erillisenä palveluna?
11. Minkälaisia palveluita mielestäsi olisi hyvä tarjota Firstbeatin ohella?
12. Muita kehittämisideoita uuteen palveluun liittyen?

## Liite 4. Hyvinvointimatkailijan palvelupolku



# Palvelupaketit

## Paketti 1:

- Majoitus
- Kylpylä
- Urheiluhallin käyttö
- Firstbeat-hyvinvointianalyysi

## Paketti 2:

- Majoitus
  - Kylpylä
  - Urheiluhallin käyttö
  - Firstbeat-hyvinvointianalyysi
  - 1x Ohjattu aktiviteetti (sisä/ulko)
  - 1x Välinevuokraus
-

# RAJAT YLITTÄVÄT LIIKKUMISEN PALVELUT SUOMEN LAPISSA 2019

*Maarit Lilja, Pekka Hyytiäinen, Toni Junes*

Traffic and mobility services are rapidly moving to digital sales platforms for quicker and easier access. At the moment this development can unfortunately only be seen in large cities. This thesis aims to discover possibilities to develop the accessibility of mobility services in the rural northern areas and across the Finnish-Swedish and Finnish-Norwegian borders. The aim is to survey the current state of the traffic services in the target areas and to discover possibilities to improve them. The thesis is done for the Open Arctic MaaS project. The project aims to develop a digital traffic service platform for use in the Finnish Lapland.

The thesis was done as a qualitative case study between the years 2018–2019. Fifteen interviews were recorded on the spot or using the Internet and phone calls and they were transcribed into a text format. All interviewees were operating in the traffic and tourism services in the Finnish Lapland. The interviews were carried out using a semi-structured interview method and examined with content analysis.

The results showed that the traffic and mobility services are often difficult to access, especially if the customer arrives from outside of Finland. The cross-border traffic count is notably high, especially between Sweden and Finland in the Tornio-Haparanda region. Almost all the cross-border mobility concerning travellers is passenger car and charter bus traffic. For better public transportations between the borders, the mobility services should be considered as a single service. The single digital traffic service should provide the customers with better service and easy access from all around the world.

## JOHDANTO

Liikenne on merkittävä osa yhteiskuntaamme ja se syntyy kysynnästä, sekä tarpeesta siirtää ihmisiä, tavaroita ja tietoa paikasta toiseen (Liikennevirasto 2018a, 9). Näin ollen liikkuminen on läsnä jokapäiväisessä arjessamme. Digitalisaatio

muuttaa palveluita myös liikenteen sektorilla. Liikenteen alalla digitalisaation murros on vasta alkamassa, kun monella alalla se on jo pitkällä. (Tapaninen 2018, 5–6.) Digitalisaation myötä liikkuminen on muuttumassa palveluksi ja automatisoituu. Toimivat liikenneyhteydet ovat edellytys matkailijoiden sekä paikallisen väestön ja työvoiman liikkumiselle. MaaS (Mobility as a Service) eli liikkuminen palveluna mahdollistaa henkilöliikenteen asiakkaalle koko matkan kyyditysten suunnittelun ja varaamisen yhtenä kokonaisuutena, älykkäiden mobiilisovellusten avulla. MaaS pyrkii tarjoamaan helppokäyttöisiä ja joustavia vaihtoehtoja henkilöauton käyttöön. Lisäksi MaaS-tyyppinen liikkuminen tehostaa väylien käyttöä ja nopeuttaa liikkumista (Linturi & Kuusi 2018, 101). Liikenteen palvelujen kehittäminen on tärkeää sillä toimiva liikennejärjestelmä edesauttaa yhteiskunnan muiden toimintojen sujuvuutta ja kehittymistä. (Tapaninen 2018, 5, 14, 119, 162.)

Lapin matkailuelinkeinon kehittämiseksi ja saavutettavuudelle toimivat liikkumisen palvelut ovat tärkeitä. Digitalisaation myötä matkailu painottuu yhä enemmän omatoimimatkailuun, jonka seurauksena liikkumisen palveluita halutaan kasvavissa määrin digitaalisesti varattaviksi. Digitaalisen kehityksen lisäksi Pohjoiskalotin alueella on useita muitakin haasteita liikkumisen palveluissa. Haasteita ovat pitkät etäisyydet, saavutettavuus, voimakas sesonkivaihtelu, taksien käyttöä rajoittavat tekijät, matkailijoiden tarpeiden ja intressien vaihtelevuus, informaation hajanaisuus ja kokonaisvaltaisesti palvelevien reittioppaiden puuttuminen (Koskela 2018, 3).

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa olemassa olevia ja mahdollisia rajat ylittäviä liikkumisen palveluita harvaan asutulla Suomen, Ruotsin ja Norjan kalottialueella. Opinnäytteen toimeksiantajana toimi Open Arctic MaaS -hanke. Yhteisen Open Arctic MaaS -hankkeessa kehitetyn ja pilotoidun lappitasoisen reittiopas-sovelluksen on tarkoitus olla maailmanlaajuisesti yhteensopiva älyliikenteen toimintojen kanssa. (Arctic MaaS 2019.) Tässä opinnäytetyössä aihetta tarkasteltiin kyseisen reittiopas-sovelluksen näkökulmasta. Kehittämistehtävä tuotti Open Arctic MaaS -hankkeelle tietoa harvaan asutun pohjoisen alueen rajat ylittävistä liikkumisen palveluista Lapin reittioppaan kehittämisen avuksi. (Hakkarainen 2018.) Rajat ylittävän liikkumisen aihealuetta tarkasteltiin haastatteluissa neljällä eri osa-alueella. Tarkastelun teemoina ovat matkailun kehitys, liiketoiminnan kehittäminen, joukkoliikennereitit sekä rajanylitys ja rajayhteistyö.

Tutkimukselle asetetun tutkimuskysymyksen päätavoitteena oli tutkia: mitä ovat rajat ylittävän liikkumisen palveluiden kehittämisen ongelmakohdat Pohjoiskalotin alueella. Ongelmakohtien selvittäminen aloitettiin kohdealueen liikkumisen volyymien ja tämän hetkisten liikkumisen palveluiden tutkimisella. Tuloksia tarkasteltiin kansainvälisen MaaS-palvelun toiminnan kannalta ja sen keskeisten haasteiden hahmottamiseksi.

## **LIKKUMISEN PALVELUT**

### *Liikennejärjestelmä*

Liikennejärjestelmä pitää sisällään kaiken liikenteeseen liittyvän. Liikennejärjestelmä eli transport system on kaikkien liikennemuotojen kattava henkilö- ja tavaraliikenteestä koostuva järjestelmä. Siihen kuuluu muun muassa liikenneinfrastruktuuri liikenneväylineen, liikennevälineet ja -palvelut, liikenteessä liikkuvat ihmiset ja tavarat sekä erilaiset sidosryhmät ja heidän tuottama tieto. Tapanin (2018, 21) mukaan yhteiskunnan suuret muutostrendit vaikuttavat Suomen liikennejärjestelmän tulevaan muutokseen ja liikenteen palvelullistumiseen. MaaS:n luoman liikenteen palveluiden yleistymisen ja lisääntymisen johdosta se on alkanut vaikuttamaan koko liikennejärjestelmään. (Liikennevirasto 2018a, 13; Tapaninen 2018, 21.)

Päätutkimuskysymykseen sisältyy tarkoitus tutkia opinnäytetyön kohdealueen liikenteen solmukohtia. Solmukohdat taikka solmupisteet ovat kaupunkiseutujen runkoyhteyksien ja alueellisten toimijoiden tuottamien liikennepalveluiden yhtymäkohtia, jotka yhdistymällä muodostavat matkaketjuja. Solmupisteet ovat merkittävässä roolissa liikenteen palveluiden kokonaisuuden, sekä matkaketjujen kehittämisen kannalta. Solmupisteiden palvelutason kehittämisessä voivat toimia esimerkiksi polkupyörät, yhteiskäyttö-, sekä vuokra-autot. (Liikennevirasto 2018a, 26–28.)

### *Uudistuvat liikkumisen palvelut, MaaS*

Sanana MaaS eli “Mobility as a Service” tarkoittaa liikennettä palveluna. Yleisenä ajatteluna MaaS mielletään liikenteenpalveluiden käytön lisääntymiseen ja yleistymiseen, joita tässä työssä tutkittiin. Yksittäisenä palvelumuotona MaaS viittaa eri palveluntarjoajien liikkumisen palveluista koottuihin palvelukokonaisuuksiin,

joita käyttäjä voi hallita kannettavan laitteen sovelluksen kautta. MaaS:n tärkeänä osana ovat liikkumisen palvelut eli mobility services. Liikkumisen palvelut ovat liikennepalvelulain mukaan liikennepalveluita ja niihin välittömästi liittyviä tukipalveluita, kuten välityspalveluja, tietopalveluja ja pysäköintipalveluja. MaaS on liikennepalvelulain määritelmässä myös yhdistämispalvelu eli integrated mobility services, sillä se tuo yhteen matkaketjuja ja muita palvelukokonaisuuksia yhdistämällä niitä korvausta vastaan palveluntarjoajien liikkumisen palveluista. (Liikennevirasto 2018a, 14, 15.)

Tapaninen määrittelee käsitteen Mobility as a Service (MaaS) eli ”liikenne palveluna” siten, että eri kulkumuodot ja koko matka yhdistetään yhteen liikennepalveluun. Palveluun kuuluu rekisteröityminen mobiilisovellukseen, matkasuunnittelu, matkan varaus, maksupalvelu ja itse matka, joka suoritetaan tarpeen mukaan eri usealla eri kulkuneuvolla. (Tapaninen 2018, 119.)

#### *Liikkumisen palvelut harvaan asutuilla alueilla*

Eckhardt ym. ovat tutkineet vuonna 2018 Suomen harvaan asuttujen alueiden liikkumisen palveluita tutkimuksessaan MaaS in rural areas - case Finland. Tutkimuksessaan he ovat luoneet useita SWOT-analyyskejä, joissa ilmenevät harvaan asutun alueen yleiset piirteet liikkumisen kannalta. Yleisiä piirteitä kohdealueelle ovat muun muassa vähäiset matkustajamäärät, pitkät välimatkat ja taloudelliset haasteet. (Eckhardt ym. 2018, 75.)

Megatrendeillä, kuten kaupungistumisella, ilmastonmuutoksella, globalisaatiolla, digitalisaatiolla sekä demografisilla muutoksilla on todettu olevan jatkuva vaikutus liikkumiseen, joka perustuu nykyisin pitkälti yksityisautoiluun. Harvaan asutuilla alueilla on haasteellista organisoida liikkumisen palveluita pitkien välimatkojen sekä kapeiden ihmisvirtojen vuoksi, mutta toisaalta niillä on myös potentiaalia järjestää palvelut tehokkaammin, kunhan palveluiden siiloutumisesta päästään eroon yhteistyön avulla. Siiloutumisella liikkumisen yhteydessä tarkoitetaan sitä, että kukin toimija järjestää kaikki tarjottavan palvelun edellyttämät toiminnot itsenäisesti, alkaen markkinoinnista liikennöintiin. Eckhardt ym. näkevät vuonna 2018 tehdyn tutkimuksensa perusteella, että avain menestykseen on liike-elämän, julkisen sektorin sekä väestön yhteistyö kaikilla tasoilla; päätöksenteossa, taloudessa, lainsäädännössä, liikenteessä ja suunnittelussa. Yhteistyö voi olla myös kansainvälistä. Harvaan asuttujen alueiden ainutlaatuiset ominaisuudet on

hyvä ottaa huomioon lainsäädännössä ja rahoituksessa. Liikennepalveluita tulee analysoida kokonaisuus huomioon ottaen. Tutkimuksessa todetaan, että harvaan asuttujen alueiden MaaS-palveluista ei ole riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi. (Eckhardt ym. 2018, 75, 81–82.)

Kahden MaaS-pioneerin, Suomen ja Ruotsin, liikkumisen palveluiden kehityskulun eroavaisuuksia ovat tutkineet Smith, Sochor ja Sarasini (2018). Suomen lähestymistapa MaaS:n on enemmän markkinavetoinen, kun taas Ruotsissa MaaS-operaattorina ja -integraattorina toimivat julkiset organisaatiot. Tutkijat näkevät, että tästä erosta johtuen MaaS tulee todennäköisesti toteutumaan erilaisena näissä kahdessa maassa, potentiaalisesti erilaisina vaikutuksina laajempaan liikennejärjestelmään. Esimerkki tämänhetkisistä eroista liikkumisen palveluissa on suhtautuminen lipputuotteiden taloudelliseen tukemiseen. Suomessa kertalippuja ei tueta ja jokainen kunta on vastuussa muiden lipputuotteiden kuin kertalippujen tukemisesta. Ruotsissa kaiken tyyppiset liput ja kulkupassit ovat tuettuja alueellisesti, matkustajan kotipaikasta riippumatta. Avain MaaS-ekosysteemin potentiaalin avaamiseen voi olla liikkumisen palveluiden tarjonnan kehittäminen sillä sitä kautta voidaan kannustaa liikkumaan ympäristölle kestävällä tavalla sekä rakentaa kannattavaa liiketoimintamallia. Kummankin maan, niin Suomen, kuin Ruotsinkin MaaS-ekosysteemit ovat katkonaiset. Sidosryhmien laaja yhteistyö, harkintavalta, sitouttaminen ja toiminta yli organisaatorajojen on tärkeää MaaS:n kehitykselle. (Smith ym. 2018, 1, 6–8.)

#### *Liikkumisen tulevaisuus ja trendit*

Arktisen alueen nousu ja liikenneyhteyksien kehittyminen on mainittu osana matkailuun vaikuttavia megatrendejä Lapin Liiton (2015, 19) luomassa matkailustrategiassa vuosille 2015–2018. Liikenneyhteyksien kehittämisen on matkailustrategiassa katsottu olevan elinehto. Uuden tekniikan digitalisoitumisen lisäksi lentoasemien väheneminen, liityntäkuljetusten piteneminen ja rataverkon laajentaminen ovat osa megatrendiä. Lapin saavutettavuuden kehittäminen tulevaisuudessa edellyttää kansallisen ja pohjoismaisen tason yhteistyötä. Tähän liittyen on ideoitu Venäjän ja Schengen-alueen viisumivapautta tukemaan arktisen alueen rajatonta liikkuvuutta. (Lapin liitto 2015, 19, 21–22.)

Tapanisen mukaan suurimmat liikenteeseen vaikuttavat muutostrendit ovat ikääntyminen, kaupungistuminen ja ilmastonmuutos, joista kahden ensimmäisen



voidaan ajatella jo koskettavan konkreettisesti myös tämän tutkimuksen toimintaympäristöä. Tapaninen kokee, että Suomen liikennejärjestelmää on käsiteltävä yhtenä kokonaisuutena, vaikka kehittämisen näkökulmasta Suomi ei ole yhtenäinen ja alueellisesti olisi hyvä painottaa erilaisia tarpeita. Etelä-Suomessa on varmistettava riittävä kapasiteetti elinkeinoelämän edellyttämille valtakunnallisille ja kansainvälisille kuljetuksille sekä edesautettava työvoiman liikkuvuutta hyvillä joukkoliikenneyhteyksillä. Muualla Suomessa matkailun edistäminen vaatii toimivia liikenneyhteyksiä ja kuljetusketjujen toimivuus tärkeiden solmupisteiden välillä on Tapanisen mukaan tärkeää. (Tapaninen 2018, 13–15, 21.)

Business Finlandin luomassa Suomen matkailustrategiassa ympäristöarvot ovat yksi neljästä kestävästä matkailun peruspilareista. Ilmastopäästöjen vähentämisen edistämiseksi etenkin joukkoliikenteen kehittäminen on merkittävä keino matkailun kannalta. Useiden Suomessa sijaitsevien kohteiden katsotaan kuitenkin olevan ulkomailta tultaessa saavutettavissa ainoastaan lentoliikenteen avulla. Liikenteen päästöjä henkilökilometriä kohden tavoitellaan vähennettävän tehokkaammalla liikkumisen palveluiden kapasiteetin käytöllä. Erityisesti junaliikenteen merkitystä halutaan korostaa matkailua palvelevana joukkoliikenteen muotona. (Business Finland 2010, 39.) Junaliikenteen markkinoinnissa päästöjen vähentäminen ja kestävä matkustus onkin otettu kantavaksi teemaksi raideliikenteen brändäämisessä (VR-yhtymä Oy 2019.)

Logistiikkapalveluiden kehittämiseksi on vuonna 2018 aloitettu Suomesta lännen ja idän välistä kauppaa tehostamaan Corridor as a Service eli CaaS-hanke. CaaS-hankkeen tavoitteena on nopeuttaa erityisesti tullin toimintaa ja seuranta-järjestelmiä. Tarkoituksena on siirtyä infrastruktuuriin perustuvasta liikenteen hallinnasta älykkääseen järjestelmien ja ajoneuvojen väliseen kommunikointiin, joka tuottaa aika- ja polttoainesäästöjä sekä parantaa kuljetusten täyttöastetta. Hanketta edistämässä on aktiivinen julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö. (Business Finland 2018.) Tullin toiminnan lisäksi kotitoimitukset ja turistikauppa on osa hanketta nimellä Green CaaS. Green CaaS:n ajatuksena on luoda täysin uusi palvelu, jolla ulkomaan matkailija voi lähettää ostoksensa kotimaahansa kotitoimituksena. Tämä parantaisi matkailijoiden ostomahdollisuuksia, sillä ostokset eivät rajoittuisi vain lentokoneen matkatavaratilaan. (Lankinen & Rakshit 2018, 16.)

### *Lapin uudet liikennekäytävät*

Lapin liikenteen taloudellista merkitystä on alettu pohtia myös globaalista näkökulmasta. Pohjois-Suomen läpi kulkeva Jäämeren ratahanke on herättänyt mediassa valtakunnallisesti laajalti keskustelua. Keskusteluissa on noussut esille aiheita esimerkiksi Suomen läpi kulkevan rautatien taloudellisesta merkityksestä ja pohjoisen alueiden saamelaisen alkuperäisväestön kulttuurin säilyttämisestä. Jäämeren ratahankkeen tarkoituksena olisi yhdistää Suomen rautatie kulkemaan Kemijärveltä Sodankylän kautta Norjan Jäämeren rannalla sijaitsevan Kirkkonien satamaan. (Aula 2019.)

Yhteys Jäämeren satamaan ja sen luomat yhteydet Atlantille ja Koillisväylälle voisivat Liikenneviraston tekemän selvityksen mukaan lisätä selkeästi Suomen logistista merkitystä yhtenä Pohjois-Euroopan kuljetusreittiä, vaikkakin kuljetuspotentiaaliin liittyy huomattavaa epävarmuutta (Jäämeren rataselvitys 2018, 5–7, 19). Laajemmalti katsoen Jäämeren ratahanke olisi yhdistettävissä Euroopan Unionin TEN-T-liikenneverkon (Trans-European Transport Networks) kehittämiss Hankkeeseen, jolla luodaan Puolan ja Baltian maiden välille rakennettavaa Rail Baltica -rataa. Rail Baltica -radan suunnitelmiin liittyy myös Helsinki-Tallinna-rautatietunneli, joka yhdistäisi Suomen rataverkon Baltiaan. (Suomen ja Norjan välisen Jäämeren radan selvitystyöryhmän loppuraportti 2019, 13.)

Jäämeren radan vaikutuksilla on pohdittu olevan vaikutusta tavaraliikenteen lisäksi henkilöliikenteeseen, joka olisi suurelta osin matkailuliikennettä. Lapin matkailulle myönteisiä vaikutuksia olisivat Lapin saavutettavuuden helpottuminen, vaihtoehto lentoliikenteelle ja matalapäästöisempi vaihtoehto autokuljetuksille. Mahdollisuuksina on lisäksi arvioitu olevan Kirkkoniemeeseen saapuvien Hurtigrute-  
nin risteilyalusten matkustajavirrat ja Lappiin syntyvien uusien potentiaalisten matkailuelinkeinojen muodostuminen tulevaisuudessa. Kaikkia radan vaikutuksia ei selvityksen mukaan voida vielä etukäteen ennakoida. (Suomen ja Norjan välisen Jäämeren radan selvitystyöryhmän loppuraportti 2019, 10, 21–22.)

## TUTKIMUKSEN POHJOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### *Maantieteelliset ominaisuudet ja rajaylityspaikat*

Opinnäytetyössä tarkastellaan Pohjoiskalotin alueelta Visit Arctic Europe II -hankkeen (myöhemmin VAE II -hanke) toimintaympäristöä. Tarkastelun keskiössä on VAE II -hankkeen alueelta Suomen ja Ruotsin sekä Suomen ja Norjan väliset rajanylityspaikat sekä niillä olevat linja-autoliikenteen solmukohdat.

Tässä opinnäytetyössä Pohjoiskalotilla tarkoitetaan Pohjoiskalotti-komitean määrittelemää Pohjoiskalottia, joka on käsitteenä virallistettu vuonna 1957 Pohjoismaisen neuvoston toimesta. Pohjoismaisen neuvoston alkuperäisessä määritelmässä alue käsittää kokonaan tai osittain Napapiirin pohjoispuolella sijainneet läänit Norjassa, Ruotsissa ja Suomessa sekä Kuolan niemimaan Venäjällä. Pohjoiskalotti-komitean toimialue puolestaan käsittää vain Suomen Lapin maakunnan, Norjan Finnmarkin, Tromssan ja Nordlandin läänejä sekä Ruotsin Norrbottenin, mutta jättää Venäjän alueet ulkopuolelle. (Kauppinen 2014, 7–8.)

Suomen ja Ruotsin, sekä Suomen ja Norjan väliset valtakunnanrajat kulkevat Lapin maakunnan alueen ulkorajana lännessä ja pohjoisessa. Lapin maakunta rajautuu lisäksi idässä Suomen ja Venäjän valtakunnan rajaan sekä etelässä Pohjois-Pohjanmaan maakunnan rajaan. (Maanmittauslaitos 2019.) Läntisen rajan Ruotsin puolella sijaitsee Norrbottenin lääni ja siellä kunnat Haparanda, Övertorneå, Pajala ja Kiruna (Sveriges kommuner och landsting 2019). Pohjoisessa Norjan puolella ovat Tromssan lääni ja Finnmarkin lääni. Vuoden 2020 alusta alkaen ne tulevat yhdistymään Tromssan ja Finnmarkin lääniksi. Norjan puolen rajakuntia ovat lännestä itää kohti Storfjord, Kåfjord, Nordreisa, Kautokeino, Karasjok, Tana, Nesseby ja Sør-Varanger. (Regjeringen 2019.)

Schengenin säännöstöä soveltavien maiden välisen sisärajan voi ylittää mistä tahansa, ilman rajamuodollisuuksia, ellei mukana ole tullattavaa tavaraa. Käytännössä Suomen ja Ruotsin välisellä valtakunnan rajalla pääasiallinen rajan ylittäminen tapahtuu kuitenkin edelleen perinteisten tullipaikkojen kautta, koska raja-joet Tornion- ja Muonionjoki sekä Könkämäeno, muodostavat rajalle luonnollisen rajaesteen. Näin ollen Suomen ja Ruotsin välillä on kuusi rajanylityspaikkaa: Tornio, Aavasaksa, Pello, Kolari, Muonio ja Kaaresuvanto. (Rajavartioloaitos 2019.)

Suomen ja Norjan välinen raja on EU-alueen ulkoraja ja EU:n ulkorajan ylittäminen tulee tapahtua virallisten rajanylityspaikkojen kautta. Norja on kuitenkin mukana Schengenin sopimuksessa ja näin ollen myös Norjan raja on mahdollista ylittää mistä tahansa, ilman tullattavaa tavaraa. Suomen ja Norjan välillä on kuusi tullitoimipaikan sisältävää rajanylityspaikkaa: Kilpisjärvi, Kivilompolo, Karigasniemi, Utsjoki, Nuorgam ja Näättä. (Rajavartiolaitos 2019.)

Ruotsin ja Norjan rajan läheisyydessä suurimmat väestökeskittymät sijaitsevat Meri-Lapin seutukunnassa, jonka suurimpia paikkakuntia ovat Tornion ja Kemin kaupungit sekä Keminmaan kunta. Lapin maakunnan suurin kaupunki on Rovaniemi, josta tieyhteyksiä pitkin on noin 100 km Ruotsin rajalle. Pohjoista kohti liikuttaessa väestömäärä vähenee oleellisesti rajaseudun kunnissa. (Kuntaliitto 2019.) Varsinaisia rajakuntia Suomen puolella ovat etelästä pohjoiseen Tornio, Ylitornio, Pello, Kolari, Muonio, Enontekiö, Inari ja Utsjoki.

### *Yhteistyö Pohjoiskalotissa*

Opinnäytetyön ja tutkimusaiheen kannalta oli tarpeen kartoittaa muitakin paikallista sekä koko Pohjoiskalotin toimintaa kehittäviä ja edistäviä tahoja. Yksinomaan Suomen alueella on useita paikallista toimintaa kehittäviä yhdistyksiä, liittoja ja neuvostoja. Erityisesti rajat ylittävän toiminnan näkökulmasta oleellisia tahoja ovat Pohjoismaiden neuvosto sekä ministerineuvosto, Pohjoiskalotin neuvosto, Tornionlaakson neuvosto ja Interreg Norden, joista viimeisenä mainittu on kattojärjestö Visit Arctic Europe -hankkeille.

Suomi, Ruotsi ja Norja ovat jo kauan pyrkineet luomaan yhteistyötä pohjoisilla raja-alueillaan ja tästä johtuen mahdollisuudet rajat ylittävään liikkumiseen ovat nykyisin alueella jo kohtuullisen sujuvia. Pohjoismaiden neuvosto perustettiin vuonna 1952 ja Suomi liittyi mukaan neuvostoon vuonna 1955 (Kauppinen 2014, 6.) Pohjoismaiden neuvoston tavoitteena on esimerkiksi kansalaisten ja tavaroiden liikkuvuuden helpottaminen sekä laajempaan tavoitteena koko alueen vakauden varmistaminen (Koski 2017). Pohjoismaiden neuvoston johdolla on helpotettu esimerkiksi alueiden rajanylityksiä poistamalla passipakko ja yhteisiä työmarkkinoita on helpotettu yhtäläisillä oikeuksilla ja sosiaalieduilla (Kauppinen 2014, 7). Pohjoismaiden neuvoston rinnalle perustettiin myöhemmin Pohjoismaiden ministerineuvosto vuonna 1971 (Pohjoismainen yhteistyö 2019).

Toinen merkittävästi alueen liikkuvuuteen vaikuttanut neuvosto on Pohjoiskalotin neuvosto. Pohjoiskalottikomitea on perustettu vuonna 1967 Ruotsin, Suomen ja Norjan työmarkkinaministereiden toimesta ja se toimii nykyisin nimellä Pohjoiskalotin neuvosto. Pohjoiskalotin neuvosto toimii Pohjoismaiden ministerineuvoston alaisuudessa olevana yhteistyöorganisaationa. Neuvoston tehtävänä on käsitellä Norjan, Ruotsin ja Suomen välisiä rajaestekysymyksiä, jotka voivat olla hyödyksi alueen liikenteen palveluiden kehittämisessä. Pohjoiskalotin neuvosto tarjoaa tukeaan taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologisesti kestävään kehitykseen samalla luoden vahvaa pohjoista yhteistyötä alueellaan. Kaikkiin toimiin tulee sisältyä rajat ylittävä ulottuvuus. (Pohjoiskalotin neuvosto 2019.) Liikkuvuuden kehittämiseksi Pohjoiskalotin neuvosto on luonut Rajaneuvonta-palvelun, jonka tarkoituksena on neuvoa ja auttaa yksityishenkilöitä, yrityksiä, organisaatioita sekä viranomaisia rajan ylittämiseen liittyvissä kysymyksissä (Pohjoiskalotin rajaneuvonta 2019).

### *Open Arctic MaaS*

Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaationa toimi Open Arctic MaaS -hanke. Hankkeessa on mukana suuri joukko toimijoita ja hanke tekee myös yhteistyötä laajan sidosryhmäverkoston kanssa. Hanke- ja aluetoimijoita ovat Sitra, Lapin yliopisto / MTI, Ylläksen Matkailuyhdistys ry, APIInf Oy, Lapin liitto, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Lapin ELY-keskus, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, Naturpolis Oy, Kideve, Elinkeinopalvelut, Pyhä-Luosto Matkailuyhdistys ry, Pudasjärven kaupunki, Muonion, Enontekiön, Sallan ja Sodankylän kunnat, Kemijärven kaupunki sekä Elinkeinot & kehitys Nordica. (Arctic MaaS 2019.)

Kehittämistehtävän toimeksiantajaa Open Arctic MaaS -hanketta edusti-projektipäällikkö Maria Hakkarainen. Open Arctic MaaS -hankkeen tarkoituksena on kehittää Lapin alueelle avoin liikkumisen palvelualusta, joka on maailmanlaajuisesti yhteensopiva älyliikenteen käytäntöjen kanssa. (Arctic MaaS 2019.)

### *Open Arctic MaaS sidosryhmät*

Tietoteknistä osaamista Arctic MaaS -hankkeelle ovat olleet kehittämässä APIInf ja Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. APIInf kehittää Sitran rahoittamana helpokäyttöistä avoimen lähdekoodin työkalua (GTFS-editori) liikennetiedon digitalisointiin, eli esimerkiksi tiedon tuomiseksi hankkeessa kehitettävään reittioppaa-

seen (Sitra 2019). Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy on ollut keskeisessä roolissa kehittämässä Lapin reittioppaan käyttöliittymää sekä muuta teknistä toteutusta (Arctic MaaS 2019).

Joukkoliikenteen asiantuntijatahoina sekä paikallisviranomaisina hankkeeseen kuuluivat Lapin ja Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset). Elinkeinojen, työmarkkinoiden ja maaseudun muuttuviin tarpeisiin vastaavat ELY-keskukset ovat valtionhallinnon alueellisia kehittämis- ja palvelukeskuksia, jotka tarjoavat toimivan liikennejärjestelmän, turvallisen tieverkoston kansalaisten ja elinkeinoelämän tarpeisiin vastaamalla tienpidosta. (Lapin ELY-keskus 2019.)

Suomen Lapin maakunnan alueita kehittäviä yhtiöitä ja yhdistyksiä Open Arctic MaaS -hankkeella on useilta eri puolilta Lappia. Yhdistyksistä Ylläksen Matkailuyhdistys Ry teettää vuosittain useita Ylläksen reittikarttoja sekä tuottaa Ylläksen Latu- ja reittipalvelun, joka on sähköinen karttapalvelu. (Ylläksen Matkailuyhdistys Ry 2019.) Lapin reittioppaan paikannustoimintojen käytännön toimintakokeiluja on toteutettu Ylläksen paikallisliikenteen alueella (Arctic MaaS 2019). Yhdistystoiminnasta hankkeessa on mukana myös Pyhä-Luoston Matkailuyhdistys ry:n, jonka tavoitteena on edistää Pyhä-Luosto-matkailualueella toimivien yritysten yhteistoimintaa, lisätä alueen vetovoimaisuutta sekä valvoa alueen matkailuyritysten ja kiinteistönomistajien yhteisiä etuja. Lisäksi yhdistys kehittää kansainvälisen tason aluesuunnitelmien tavoitteiden toteutumista sekä koordinoi alueella tapahtuvia kehitys- ja investointihankkeita. (Pyhä-Luosto Matkailuyhdistys ry 2019.)

Yhtiöitä Open Arctic MaaS -hankkeessa mukana ovat Naturpolis Oy ja Elinkeinot & kehitys Nordica. Naturpolis Oy on Kuusamon kaupungin ja Taivalkosken kunnan omistama elinkeinojen kehittämisyritys, joka kehittää aluetta muun muassa monipuolisen hanketoiminnan kautta. (Naturpolis Oy 2019.) Hanketoimintojen kautta kehitystä hakee samoin Kideve Elinkeinopalvelut Kittilän kunnan elinkeinotoimen yksikkö. Kideve kehittää aluetta ja sen elinkeinoelämää toteuttamalla EU-rahoitteisia kehityshankkeita yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa (Kideve 2019). Elinkeinot & kehitys Nordica vastaa Inarin kunnan elinkeino- ja yrityspalveluista, kansainvälisyyspalveluista, kehittämis- ja koulutushankkeista,

yrityskoulutuksen koordinoinnista sekä Inarin kunnan elinkeinopoliittisesta edunvalvonnasta sekä muusta elinkeinotoimea tukevasta toiminnasta (Elinkeinot & kehitys Nordica 2018).

### *Liikenne kohdealueella*

Väylävirasto, aikaisemmalta nimeltään Liikennevirasto, julkaisee säännöllisesti liikenne-ennusteita, joissa arvioidaan kattavasti liikenteen tulevaisuuden näkymiä. Vuonna 2018 valtakunnalliset liikenne-ennusteet laadittiin ensimmäistä kertaa yhtenä hankekokonaisuutena. Ennusteet sisältävät tieliikenteen, rautateiden henkilö- ja tavaraliikenteen sekä meriliikenteen. Valtakunnallisissa liikenne-ennusteissa ei ole tehty oletuksia tulevasta liikenteen digitalisaation ja automaation aiheuttamista vaikutuksista, koska kehitys on vielä alussa. (Liikennevirasto 2018b, 3.) Väylävirasto julkaisee myös samat rajaliikennetilastot kuin Tulli, mutta hieman eri muotoisena. Rajaliikennetilastoja ja liikenne-ennusteita käytettiin tutkimustyöhön Lapin rajat ylittävän liikenteen tilannetta arvioitaessa.

Väylävirastolta ja Tullilta saadun tiedon mukaan tutkimuksen tekohetkellä vuonna 2019, linja-autojen ja kuorma-autojen rajanylitykset lasketaan tilastoissa yhteen. Tästä johtuen tarkkoja ylitysmääriä ei ole linja-autoliikenteelle saatavissa. Tilastot perustuvat liikenteen automaattisten mittausasemien tietoihin ja niistä tuotettuihin tilastoihin. Laskentojen ongelmana on, että linja-autoja ei voida täysin luotettavasti erotella kuorma-autoista eri kokoisten autojen havainnointitekniikkaan liittyvistä syistä, ja näin ollen ne ilmoitetaan nykyisin yhteenlaskettuna määränä.

Tullin tilastojen mukaan vuonna 2019 tammi-heinäkuun välisenä aikana Ruotsin ja Norjan maarajaliikenteen osuus koko Suomen maarajaliikenteestä oli 68 prosenttia. Jos jätetään huomioimatta vilkkaan Tornion ylityspaikan osuus maarajaliikenteestä, oli Ruotsin ja Norjan ylittävän liikenteen määrä siitäkin huolimatta 25 prosenttia koko Suomen maarajaliikenteestä. Norjan rajan ylittävä liikenne on ollut vajaan 2 prosentin kasvussa ja Ruotsin rajan ylittävä liikenne vajaan puolen prosentin kasvussa vuoteen 2018 verrattuna. (Tulli 2019.)

Huikari on pro gradu -tutkielmassaan vuonna 2016 selvittänyt Tornio-Haaparaanta-alueen rajat ylittävän paikallisliikenteen nykytilaa ja laatinut kehitysehdotuksia tilanteen parantamiseksi. Hän on perehtynyt valtakunnan rajalla sijaitsevan

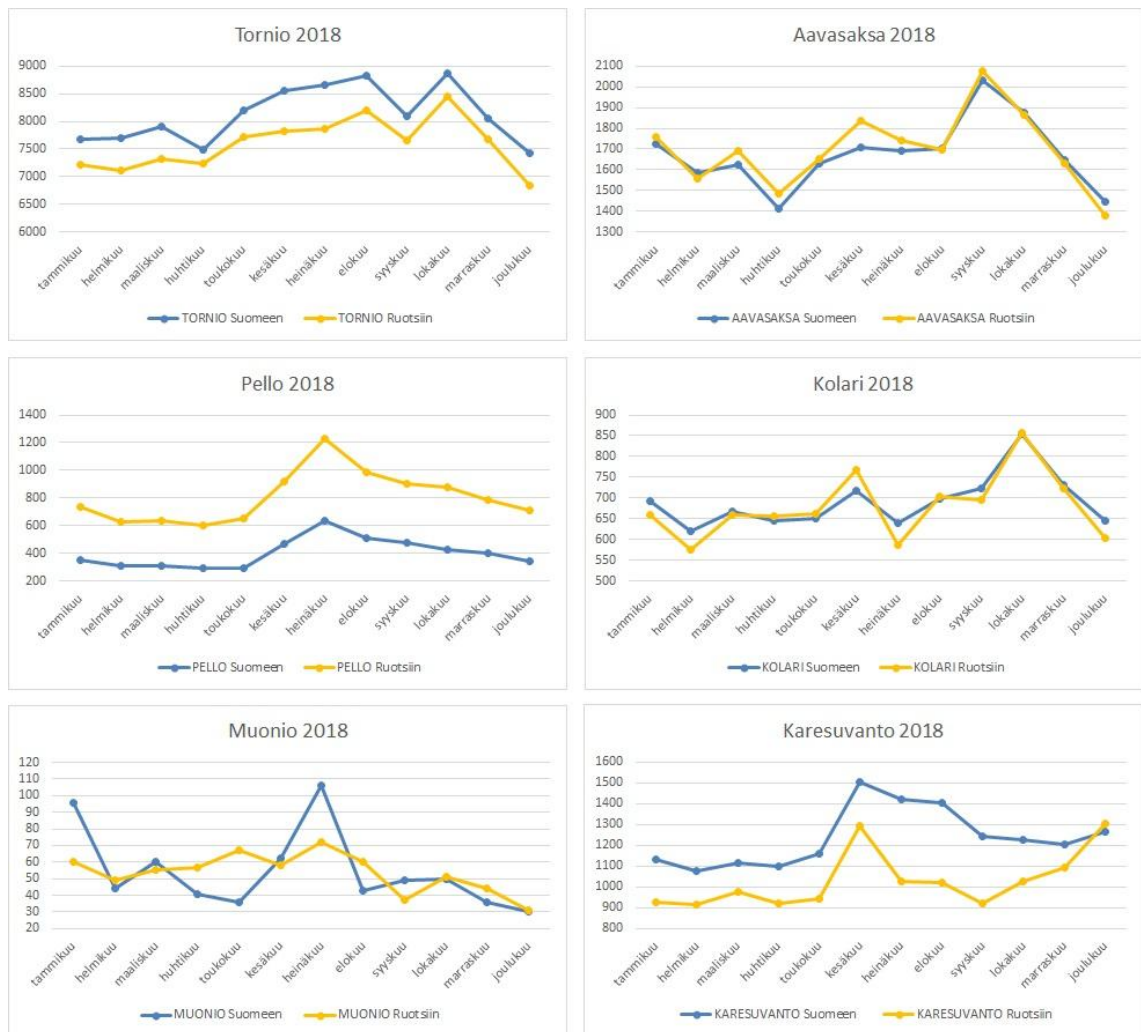
kaksoiskaupungin toimintaympäristön erityispiirteisiin ja historialliseen aluekehitykseen. Tutkimuksessa on hyödynnetty paikallisliikenteen asiakaskyselyä, josta saadusta aineistosta pyrittiin selvittämään myös asuinkunnan ja paikallisliikenteen käyttöaktiivisuuden vaikutusta mielipiteisiin. (Huikari 2016, 6–7, 74–80.)

Tutkimustulosten perusteella on todettu, että paikallisliikenteen palvelut ovat puutteellisia ja ensisijaisesti palveluiden näkyvyyttä ja selkeyttä tulisi parantaa sekä lisätä tiedotusta. Vastaajien asuinkunnalla ei ollut oleellista merkitystä mielipiteisiin, mutta aktiivisemmin paikallisliikennettä käyttävät suhtautuivat positiivisemmin palvelujen nykytilaan. (Huikari 2016, 6–7, 74–80.) Yleisesti joukkoliikenteen palveluiden näkyvyyden parantamisen merkitystä tuo esille myös Häyrynen (2015), joka on jakanut joukkoliikenteen edistämismahdollisuudet perinteisiin toimenpiteisiin ja uusiin tai muuten vähemmän hyödynnettyihin toimenpiteisiin. Yhtenä harvemmin käytettynä keinona Häyrynen tuo esille juuri joukkoliikenteen markkinoinnin, joka on suhteessa esimerkiksi henkilöautojen myynnin markkinointiin vähäistä. (Häyrynen 2005, 5, 48–49.)

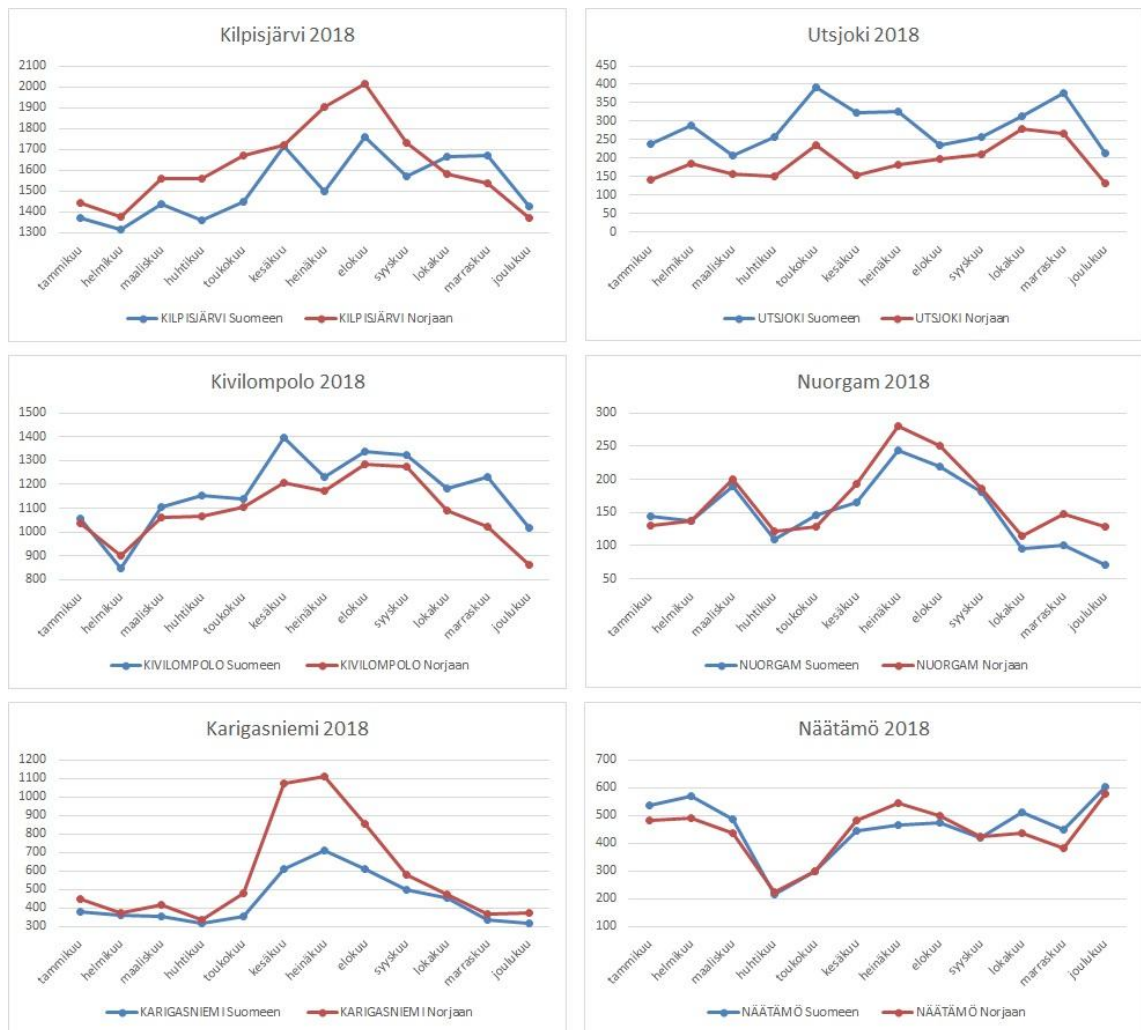
#### *Kohdealueen liikennetilastot*

Lapin rajat ylittävien liikkumisen palvelujen kehittämisen tueksi selvitettiin rajat ylittävän liikenteen nykytilaa, tutkimalla Väyläviraston (Väylä 2019) julkaisemia rajaliikennetilastoja. Rajaliikennetilastoista kootusta aineistosta on havaittavissa liikenteen lisääntyneen paitsi henkilöautoliikenteen, myös raskaan liikenteen määrissä (kuviot 1 & 2) etenkin kesämatkailusesonkien aikana. Linja-autoliikenne lasketaan tilastoissa raskaan liikenteen joukkoon. Esimerkiksi Karigasniemestä Norjan suuntaan liikennöivän raskaan liikenteen määrä (kuvio 2) nousee kolmen kesäkuukauden (kesä-elokuu) aikana parhaimmillaan kuukausitasolla yli 2,5-kertaiseksi verrattuna kesäkuukausien ulkopuolisen ajan keskiarvoon, ollen vuoden 2018 heinäkuussa yli 1100 ajoneuvoa. Tämä on 683 ajoneuvoa enemmän kuin kesäkuukausien ulkopuolisena aikana keskimäärin. Väylävirastolta pyydetyistä tiedoista selvisi kuitenkin, että esimerkkikohteessa Karigasniemellä elokuun 2019 teknisesti laskettu linja-autojen määrä koko raskaan liikenteen määrästä oli noin 22 prosenttia. Kolmen kesäkuukauden aikana se tarkoittaisi 80 prosenttia täyttöasteella laskettaessa yhteensä 40 000 matkustajaa Karigasniemen rajat ylittävässä liikenteessä.





Kuvio 1. Raskaanliikenteen rajanylityksien kausivaihtelut vuonna 2018, Suomen ja Ruotsin välisillä rajanylityspaikoilla. Tiedot on koottu Väylän tilastoista. (Väylä 2019.)



Kuvio 2. Raskaanliikenteen rajanylityksien kausivaihtelut vuonna 2018, Suomen ja Norjan välisillä rajanylityspaikoilla. Tiedot on koottu Väylän tilastoista. (Väylä 2019.)

## KEHITTÄMISMENETELMÄ

Tähän monialaiseen opinnäytetyöhön soveltuvista kehittämismenetelmistä valittiin menetelmäksi tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen avulla oli mahdollista keskittyä yksityiskohtaisesti rajat ylittävän toiminnan tutkimiseen ja kehittämiseen. Open Arctic Maas on hankkeena ainutlaatuinen ja erityinen kokonaisuus, jossa on kyse tämänhetkisestä liikenteeseen vaikuttavasta ilmiöstä. Menetelmää valittaessa tämä oli huomioitava, sillä tapaustutkimusta ei voida tehdä menneen ajan ilmiöistä (Kananen 2013). Kehittämistehtävän tukena oli kattava lähdemateriaali aikaisemmista Visit Arctic Europe -hankkeista mikä soveltui hyvin tapaustutkimustyöhön.

Kehittämistehtävän tarkoituksen saavuttamiseksi tuli hyödyntää tapaustutkimukselle tyypillisiä monipuolisia aineistonkeruumenetelmiä. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin aiempien aihepiiriä käsittelevien hankkeiden tuottamia materiaaleja. Kehittämistehtävän tiedonkeruuta helpottivat valmiiksi käytettävissä olevat laajat tutkimusmateriaalit. Lisäksi hyödynnettiin virastojen ja laitosten tuottamaa tilastoaineistoa. Jotta määrän lisäksi kehittämistehtävään saatiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, toteutettiin kohdennettuja teemahaastatteluita matkailuliikenteen parissa työskenteleville toimijoille.

### *Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä*

Opinnäytetyön laadullinen aineisto kerättiin haastattelemalla keskeisiä Suomen Lapissa alueellisesti sekä myös valtakunnallisesti liikkumisen palvelujen, matkailun ja liikenteen parissa toimivien tahojen edustajia. Haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa alan toimijoiden näkemyksiä rajat ylittävän liikenteen nykyisestä tilasta sekä mahdollisuuksista tulevaisuuden kannalta. Tavoitteena oli saada vastauksia päätutkimuskysymykseen Pohjoiskalotin liikkumisen solmukohtien selvittämiseksi.

Haastateltavat valittiin maantieteellisesti painottuen siten, että heidän toimintaympäristönsä pääpaino olisi Suomen rajoista Ruotsin ja Norjan läheisellä raja-alueella tai vaihtoehtoisesti kattaisi koko Lapin alueen. Haastateltavia ei valittu Itä-Lapin alueelta. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 15 ja he edustivat viranomaistahoja (n=3), liikennöitsijöitä (n=3), matkailualan toimijoita (n=6), sekä eri liikkumisen palveluiden hankkeissa työskenteleviä asiantuntijatahoja (n=3).

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna kasvotusten, puhelimitse ja verkkotapaamisena heinä- ja elokuun 2019 aikana. Haastattelujen järjestämiseksi ja tahojen tavoittamisen haasteeksi osoittautui joidenkin haastateltavien henkilöiden kesälomien ajoittuminen haastattelujen tekemiseen varautulle ajalle. Näin ollen osa teemahaastatteluista suoritettiin aiottua myöhemmin ajoittuen päällekkäin elokuussa aloitetun analysointivaiheen kanssa.

Haastatteluun valittuja teemoja oli neljä: matkailun kehitys, oman liiketoiminnan kehittäminen, joukkoliikennereitit sekä rajanylitys ja rajayhteistyö (Liite 1). Haastattelukysymykset muotoiltiin kolmelle eri kohderyhmälle, joita olivat liikennöitsijät, asiantuntijatahot ja muut palveluntarjoajat. Haastattelut tallennettiin ja niiden

yhteiskesto oli 8 tuntia 25 minuuttia. Haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi tuloksissa ei julkaista haastateltavan nimeä. Haastattelun tallenteita apuna käyttäen suoritettiin peruslitterointi ja sisällön analyysiä, jossa etsittiin vastauksia tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin. Sisällön analyysin tueksi vastauksista laadittiin kolme käsitekarttaa. Käsitekartat nimettiin seuraavasti: Olemassa olevat liikkumisen palvelut Lapissa, Pohjoiskalotin liikkumisen haasteet ja Pohjoiskalotin liikkumisen palveluiden mahdollisuudet (kuvio 3).

Haastattelukysymysten ensimmäisenä teemana oli matkailun kehitys, jossa haastateltavilta kysyttiin liikkumisen palveluiden nykytilanteesta, asiakasmäärästä, reittien riittävydestä ja tulevaisuuden visioista. Teeman kysymysten tarkoituksena oli saada haastateltava aktivoitua aiheeseen ja kartoittamaan liikenteen nykytilannetta. Teema oli haastateltaville suhteellisen helppo ja vei yleensä suurimman osan haastatteluajasta muihin teemoihin nähden.

Oman liiketoiminnan kehittäminen ja joukkoliikenne teemat olivat haastattelukysymyksistä lyhyimmät osiot viidellä kysymyksen osalla. Oman liiketoiminnan kehittäminen kartoitti haastateltavien valmiuksia osallistua palveluiden ja erityisesti liikkumisen palveluiden kehittämiseen muiden palvelun tuottajien kanssa. Joukkoliikennereittien teemassa kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä toiminta-alueensa joukkoliikenteestä ja siihen liittyvistä mahdollisista kehitysehdotuksista. Näiden teemakysymysten haastattelut jäivät osalla haastateltavista kysyttäessä lyhyiksi, etenkin esimerkiksi viranomaisilta kysyttäessä.

Viimeisenä teemana ollut rajanylitys ja yhteistyö oli kehittämistehtävän kannalta tärkein teema. Teemassa lähestyttiin useasta eri näkökulmasta valtioiden rajan ylittäviä liikkumisen palveluita ja haastateltavien kehittämis ehdotuksia liikkumisen parantamiseen. Teeman kysymyksillä saatiin suhteellisen hyvin vastauksia liittyen rajat ylittävän liikkumisen palveluihin ja niiden haasteisiin.

## **HAASTATTELUJEN TULOKSET**

Haastatteluissa selvisi, että vastaajien näkemyksen mukaan valtioiden rajat ylittävää joukkoliikennettä on varsin vähän. Ainoat toimivat liikkumisen muodot rajojen ylitse haastateltavien näkemyksissä olivat henkilöauto, matkanjärjestäjien

matkailijaryhmille käyttämät tilausliikenteen linja-autot ja yksittäiset linja-autoliikenteen reitit.

*"—se viimesen kilometrin ongelma on niin valtava ja sitten tota ne mielenkiintoiset jutut on kuitenkin vähän siellä täällä, että niinku tottakai matkanjärjestäjän kauttahan ne on perinteisesti hoidettu. Sit niinku muuten mut et se vuokra-auto tavallaan palvelee sit tämmöstä, niinku luontomatkailukohdetta ja varsinki sitä cross borderia, ku ne ei oikein ne reitit sillä tavalla niinkun yhdisty". (Matkailualalla toimiva vastaaja 1.)*

Rajat ylittävät reittiyhteydet ovat tällä hetkellä kausiluonteisia ja noudattavat kesän ja talven matkailusesonkeja. Liikennöitävät reittiyhteydet ovat lähes yksinomaan Norjaan, Kilpisjärven, Karigasniemen ja Nuorgamin rajanylityspaikkojen kautta. Ruotsin rajalla Torniossa reitit päättyvät yhteiseen Tornio-Haparanda Matkakeskukseen, mutta jatkoyhteyksien aikataulutukset eivät ole useimpien haastateltavien mielestä toimivia.

*"--- Ku tulee Ruotsista nää bussit--- Ne Suomen bussit lähtee vaikkapa 15–10 minuuttia aikasemmin täältä. Joo, aikataulut eivät todellakaan kohtaa ja Länstrafikenin bussit, niin ne on, niinku aina ne samat, ne ei muuttele niitä aikoja, koska kun sinne tulee Luulajan juna, sieltä lähtee sit bussi tänne päin. Tästä [Haparanda-Tornio-rajalta] pitäis pystyä jatkaa Suomen puolelle, joko Kemiin tai Rovaniemelle. Ja nämä aikataulut ei todellakaan kohtaa, se on ikävä. Mä toivosin, että tulevaisuudessa tähän kiinnitettäisiin enemmän huomiota, et sitä matkaa pitää pystyä jatkaa myös rajan ylityksen jälkeen." (Matkailualalla toimiva vastaaja 2.)*

*"--- Se ongelmakohta tulee yleensä siinä vaiheessa, että kun pääset Kemin juna-asemalle tai Kemin lentokentälle, niin se tota se saavutettavuus loppuu siihen---" (Matkailualalla toimiva vastaaja 3).*

Rajat ylittävässä liikenteessä joukkoliikenteen jatkoyhteydet koettiin hankalasti saavutettaviksi ja vähäisiksi. Olemassa olevien reittiyhteyksien asiakasmäärät ovat pieniä. Tätä tietoa tukee myös se, että liikennöinnin kannattavuus koetaan olevan tämän hetkisillä volyyymeillä heikkoa. Toimijat kuitenkin uskoivat ympäri-  
vuotisen matkailun kehityksen pitävän yllä vähintäänkin tämän hetkiset asiakas-  
volyymit tai jopa kasvattavan niitä.

### *Tulokset liikkumisen palveluiden jatkoyhteyksistä*

Merkittävimmäksi haastatteluista esille nousseiksi ongelmakohtiksi osoittautuivat koko alueella puutteelliset jatkoyhteydet matkakohteista. Jopa vilkkaasti liikennöidyllä Tornio-Haaparanta-rajalla, koettiin olevan puutteita jatkoyhteyksissä. Lapin alueella nähtiin olevan yhteyksiä kuntien keskustan alueisiin, mutta niistä matkan jatkaminen taikka takaisin palaaminen voi paikoitellen olla erityisen vaikeaa harvakseltaan kulkevilla vuoroilla. Useissa haastatteluissa esille nousi toimivien jatkoyhteyksien kulkeminen Rovaniemen kautta. Muilla alueilla jatkoyhteydet osoittautuivat haastatteluiden tulosten pohjalta heikoiksi tai puutteellisiksi.

*” --- Vaikka ollaan tässä [Haparanta-Tornio] rajalla ja tänne tulee niin paljon ihmisiä, niin ei oo. Jos haluaa matkustaa täällä pohjoseen, niin silloin pitää mennä sit Rovaniemelle, että tästä ei pääse pohjoseen. Tästä pääsee sit vaan etelään. Ja sit just tää lähiliikenne esimerkiksi, että jos haluaa saman päivän aikana piipahtaa esimerkiksi Ylitorniolla ja tulla takasi, niin aika hankalaa”. (Matkailualalla toimiva vastaaja 2.)*

*”--- Moni soittaa tuolta, että miten täältä [Kolari] junalta pääsee tänne [Muonio] pohjoseen päin, noku ei taho päästä. Sieltä kulkee muutamia yksityisliikenteitä, niin silloin tällöin ja nekin on sitten vähän niin ku sesongittain”. (Matkailualalla toimiva vastaaja 4.)*

Tornio-Haaparannan välisestä liikenteestä haastateltavat uskovat suurimman osan matkailijoista olevan Suomessa ja Ruotsissa asuvia, joiden matkan perusteena usein on naapurimaan halvemmat hinnat kulutushyödykkeissä. Tällaisessa ostosmatkailussa nähtiin matkustajamääriin vaikuttavan valtioiden kurssit, valtioiden tuotteille asettama verotus sekä myytävät tuotteet. Etenkin nuuskan ja alkoholin myynti tulivat haastatteluissa esille. Paikallisten matkailijoiden liikkuminen rajojen ylitse tapahtuu lähes poikkeuksetta aina henkilöautolla. Tämä luo haasteen Pohjoiskalotin ulkopuolelta saapuvalla matkailijalle, jolla ei ole mahdollisuutta käyttää henkilöautoa matkustaessaan alueella.

Suomen ja Ruotsin välisestä linja-autoliikenteestä esille nousevia aiheita olivat aikataulujen kohtaamattomuus, valtioiden väliset valuutta ja aikaerot sekä eroavaisuudet linja-automatkojen maksutavoissa. Samoin liityntäyhteydet linja-auto-reittien ja rautateiden välillä koettiin puutteellisiksi. Haastatteluissa nousi esille

myös se, että junayhteys Suomesta Ruotsiin puuttuu. Haastateltavat odottavat Laurila-Tornio-radon sähköistykseen sekä Haaparanta-Luulaja-välin junaliikenteen avautumisen parantavan alueen saavutettavuutta ja helpottavan rajat ylittävää liikennettä.

*“--- Tulis se rajaylittävä junaliikenne myöskin Ruotsin puolelle. Että se saataisiin kuntoon. Ja sitten toinen tuo, että Jäämeren rata niin, se yhtä lailla palvelis matkailuakin. --- Se nyt lähinnä on toiveissa, että ensimmäinen reitti olis se junayhteys Suomi-Ruotsi” (Matkailualalla toimiva vastaaja 3).*

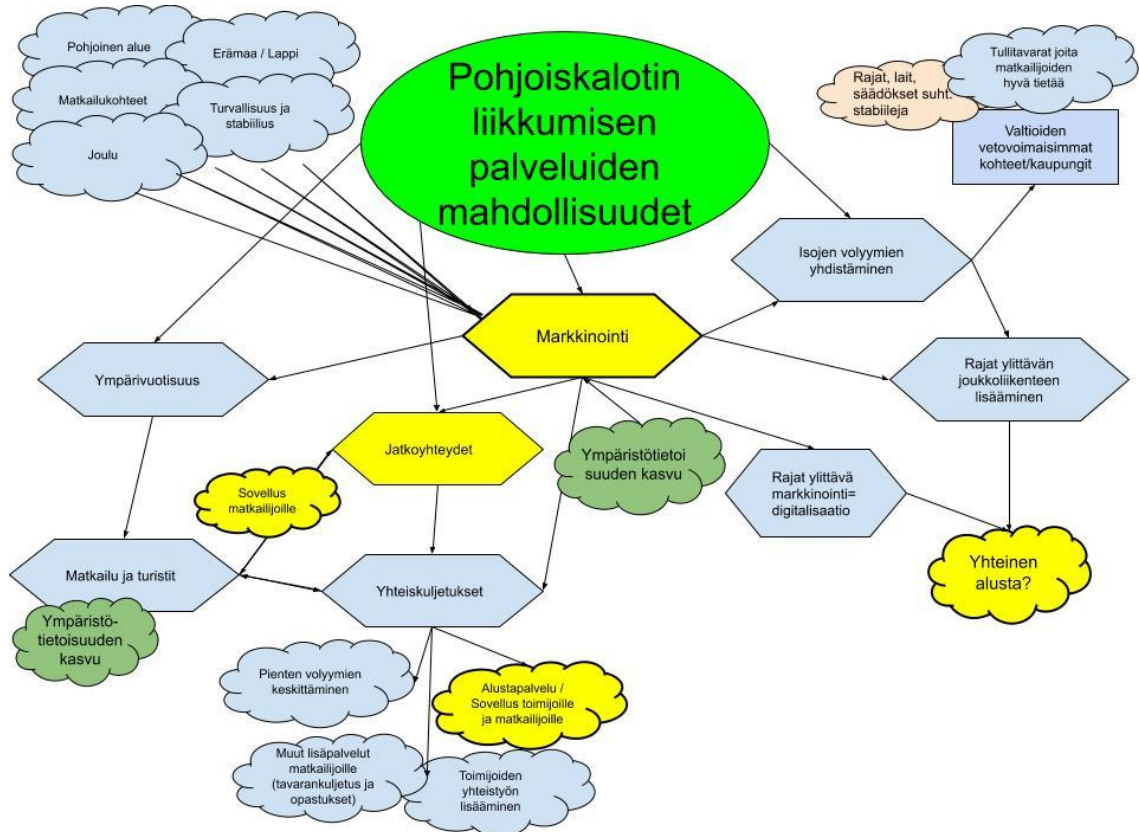
*”--- Käynnistysis se henkilöjunaliikenne Haaparannalle siis, niinkö Luulajan suunnasta. Mutta se ongelmahan on sitte taas se, että se Haaparannan Rautatieasema ja [Haaparanta-Tornio] Matkakeskus, niin siinä on taas se kilometri niinku väliä. Ja sitte se matkailija, niin se tulee sinne Rautatieasemalle, niin ei sieltä pääse junalla jatkamaan Suomen puolelle. Toki sen asian eteen tehdään kovasti töitä ja nythän tämä meidän tämä viimisin hallitus on luvannu sen määrärahan tähän, meillähän puuttuu sähköistystä pätkä tuosta Keminmaan ja Tornion välillä, että tavallaan niinko saatais se.” (Viranomaistehtävässä toimiva vastaaja 1)*

Useimmissa haastattelutuloksissa lähes ainoana mahdollisuutena rajat ylittävän joukkoliikenteen lisäämiseksi nähtiin asukasmääriltään suurien kuntien ja kaupunkien välisten jatkoyhteyksien parantaminen. Tuloksissa uskottiin kyseisen mahdollisuuden lisäävän joukkoliikenteen volyymia pääreiteille, jonka myötä syrjäisemmät pienemmällä volyymilla kulkevat joukkoliikennereitit voisivat samalla saada lisää matkustajia. Tällaisista pääreiteistä haastateltavat mainitsivat muun muassa Luulajan, Rovaniemen ja Oulun väliset yhteydet sekä pohjoisempana Tromssan, Kilpisjärven, Muonion, Kiirunan, Kittilän ja Rovaniemen yhteyksien parantamisen.

#### *Kehityskohteet haastattelutuloksista*

Kaikkien haastatteluista esille nousseiden mahdollisuuksien hahmottamisen helpottamiseksi luotiin aiheeseen liittyen käsitekarttoja, joista Pohjoiskalotin liikku-  
misen palveluiden mahdollisuudet on nähtävissä kuviossa 3. Käsitekarttaan pohjoisen reittiliikenteen kehittämisen ehdotuksiksi nousivat esimerkiksi jatkoyhteydet ja niiden hintojen laskeminen tehokkaammalla paikkakapasiteetin käytöllä.

Erityisesti lentokentille saapuvien lentojen jatkoyhteyksien kehittäminen nousi useissa eri alueiden haastatteluissa esille. Osa haastateltavista kertoi, että esimerkiksi lentokentälle ennakoon varatuille asiakaskuljetuksille voitaisiin toimijoiden yhteistyöllä saada myytyä useampia matkustajapaikkoja samalle kuljetukselle. Tämän arveltiin vaativan alueen toimijoille ja asiakkaille yhteisen digitaalisen varausalustan luomista ja yhteismarkkinoinnin tehostamista.



Kuvio 3. Pohjoiskalotin liikumisen palveluiden mahdollisuudet

Haastatteluista selvisi myös se, että vuokra-auton käyttäminen Pohjoiskalotin alueella rajat ylittävässä liikkumisessa on koettu ongelmalliseksi niissä tilanteissa, kun matka haluttaisiin päättää ja vuokra-auto palauttaa toisen valtion puolella sijaitsevaan autovuokraamon toimipisteeseen. Autoverotukseen liittyvät syyt estävät auton edelleen vuokraamisen toisen valtion toimipisteestä, joten auto on siirrettävä vuokrausyhtiön toimesta takaisin lähtövaltioon, jonne auto on rekisteröity. Auton siirrosta vuokrausyhtiöt perivät Pohjoiskalotin alueella luonnollisesti huomattavan lisämaksun, jonka suuruus vaihtelee yhtiön ja auton luovutussijainnin mukaan. Hinta-arvioesimerkkejä tiedusteltiin kahden kansainvälisen autonvuokrausyhtiön toimipisteestä ja esimerkiksi Tromssa-Rovaniemi siirtomaksun yhtiökohtaiset hinta-arviot vaihtelivat 500 eurosta aina pariin tuhanteen euroon



saakka. Näin ollen vuokra-auton käyttö yhdensuuntaisessa rajat ylittävässä liikkumisessa ei ole taloudellisesti mielekäs vaihtoehto useimmille matkailijoista. Yhdensuuntaisen autonvuokrauspalvelun korkea hinta rajoittaa siten monipuolista reittisuunnittelua ja liikkumisen toteuttamista Pohjoiskalotin alueella.

Matkailun asiantuntijatahot kokivat, että joukkoliikenteen markkinointiin ei ole kohdistettu riittävästi resursseja. Tietoisuus tällä hetkellä olemassa olevista reiteistä ja liikennöintiä harjoittavista liikennöitsijöistä on vähäistä. Sen uskotaan merkittävästi rajoittaneen volyymien kasvua, sekä luoneen haasteensa reittien kannattavuuden ylläpitämiseksi. Samoin kannattavuusongelmien ja volyymien riittämättömyyden koetaan olevan ratkaisevana esteenä uusien reittiyhteyksien käynnistämiseksi. Haastatteluissa selvisi, että vastaavanlaisiin haasteisiin ollaan ennenkin törmätty uusien liikennöintireittien toteutuksessa. Esimerkiksi Rovaniemi-Murmansk-linja-autoreittiä on yritetty pitää yllä, mutta liian pienen käyttöasteen ja erinäisten operatiivisten ongelmien vuoksi reitti on lopetettu kannattamattomana.

Ilmastokysymyksien toivotaan joukkoliikenteen toimijoiden mukaan luovan jopa selvää kasvua käyttäjämääriin. Mahdollista kulutustottumuksien muutosten aikaväliä on hankala arvioida, mutta esiintyi arvioita, että muutokset voisivat olla yleisesti oletettua nopeampiakin. Viitteitä asennemuutoksista ja käyttäjämäärien muutoksista on jo olemassa, erityisesti Ruotsin junaliikenteessä. Vielä ei ole olemassa tietoa siitä, mikä on esimerkiksi matkailun välillisesti luomaa kasvua ja mikä on ilmastomuutoksen aiheuttaman kulutustottumusten muutosta.

*”--- Ilmastomuutos varmaan tulee jatkossa aiheuttaan sen, että saatetaan tarvita uudestaan semmosta perusreititystä, mitä nyt oikeestaan voi sanoa että ehkä 90-luvulla oli, sillohan joukkoliikennettä tuettiin vähän enempi ku nykyisin”. (Liikenteen alalla toimiva vastaaja 1.)*

Pieni vähemmistö haastelluista asiantuntijoista (kolme) haluaisi kehittää Lapin alueella luksusmatkailua. Yksi viidestätoista haastatellusta oli sitä mieltä, että ainoastaan luksusmatkailua tulisi kehittää. Luksusmatkailun tavoitteisiin ei nähty koettavan joukkoliikenteen kehittämistä tarpeelliseksi, koska sen ei uskottu olevan luksusmatkailulle toimiva, eivätkä sitä käyttävät matkailijaryhmät toisi riittävästi haluttua rahallista tulovirtaa Lapin matkailuelinkeinolle.

*”--- Meillä on niin korkea kustannustaso, ni meillä ei oo niinku varaa sellaseen, niinku halpisasiakkaaseen, ni se tavallaan liikenneratkasut pitäs miettiä, niinku siitäkin näkökulmasta että Lapissa nyt kuitenkin, maailmassa on niin paljon rikkaita, että Lappi on niin pieni paikka loppuen lopuksi, että kyllä me sinne niitä rikkaita ihan riittävästi saadaan, jos halutaan”. (Matkailualalla toimiva vastaaja 1.)*

Suurin osa haastateltavista kuitenkin oli sitä mieltä, että joukkoliikennettä hyödyntävien omatoimimatkailijoiden määrä oli jo nousussa, jonka johdosta joukkoliikenteen kehittämisestä voitaisiin hyötyä. Hyötyä olisi lisäksi paikallisia asukkaita varten olevien palvelujen ylläpitäminen sekä niistä saavutettujen taloudelliset hyödyt paikallisten elinkeinojen näkökulmasta.

*”--- Pohjoisessa on pöhinää ja se on nimenomaan semmosta porukkaa, joka omaehtoista niinku matkailua, että ei tuu niinku enää bussilla kiinalaisia, vaan tulee tämmöstä, niinku omissa porukoissaan ihmisiä, jotka haluaa siinä, esimerkiksi Rovaniemen ympäristössä, katsomassa tiettyjä kohteita ja päästä mielellään tietenki mahdollisimman heleposti niihin kohteisiin. --- Meillä on tarkoitus näitä eri matkakohteita niin tuota, näitä matkakaketjuja alkaa tarjoamaan näille matkakohteille”. (Liikenteen alalla toimiva vastaaja 2.)*

### *Liikkumisen turvallisuus*

Matkailuturvallisuuteen ja rajan yli liikkumisen haasteisiin liittyen haastateltavilla nousi vain vähän ja laajemmin toiminnan kannalta merkitykseltään suhteellisen pieniä huolenaiheita. Alueen yleisen turvallisuustilanteen nähtiin olevan hyvä ja rajanylitys nähtiin pääpiirteissään olevan vaivatonta, sillä toiminta tapahtuu EU:n ja Schengen-alueen sisärajoilla kuljettaessa Ruotsin, Suomen ja Norjan välillä. Rajavalvonta on pitkälti automatisoitua ja rajaa ylittävä henkilö usein välttyy rajatarkastuksilta tai passin käyttämiseltä rajaa ylittäessä. Tulli on kiinnostunut lähinnä rajan ylitse kuljetettavista tuotteista, niiden laillisuudesta sekä siitä, että tuotteiden verotus hoidetaan asianmukaisesti. Matkailijoiden liikkumisessa huolen aiheiksi nousivat niin sanottu “nuuskaralli” sekä muiden kiellettyjen tuotteiden kuljettaminen. Osasta haastatteluista nousi esille, että tullirikosten välttämiseksi suositeltavaa olisi palveluntarjoajien tiedon lisääminen tullin toiminnasta. Haas-

tatteluissa pohdittiin tiedon parempaa välittämistä myös matkailijoille rajan ylittämässä huomioitavista tullattavista tuotteista. Mahdollisuutena nähtiin esimerkiksi liikennöitsijöille tai matkanjärjestäjille infopaketin jakaminen matkalle lähteville asiakkaille. Apuna voisi toimia Tullin kanssa tehtävä yhteistyö ja Tullin verkkopalveluiden opastaminen yritys- ja asiakaskäyttöön.

Liikenneturvallisuuteen liittyen huolenaiheena oli lähinnä talviajan vaikutus talveen kokemattomien kuljettajien ajoturvallisuuteen, sekä mahdollisen onnettomuuden sattuessa kylmän sään vaikutus pelastustoimien sujuvuuteen. Huolenaiheena nähtiin myös liikennöinti Norjan talviolosuhteissa ja mahdollinen tieyhteyksien sulkeminen erittäin huonon kelin sattuessa. Ne aiheuttaisivat aikatauluviivästyksiä sekä ylimääräisiä kustannuksia kaikille toimijoille. Lisääntynyt tavara- ja rekka-autoliikenne pohjoisen lumisilla teillä nousi samoin esille haastatteluissa lievänä turvallisuusriskinä. Yksi viidestätoista haastatellusta nosti esille jalankulkijoiden liikenneturvallisuuteen liittyen suojateihin ja opasteisiin liittyviä puutteita erityisesti Tornio-Haaparanta-ajan ympäristössä. Linja-autoliikenteen osalta merkittävänä turvallisuuteen vaikuttavana seikkana esille nousi turvavöiden käyttäminen.

*”--- Kokemattomat asiakkaat talvella ottavat vuokra-auton, niin totta kait lumi antaa aika paljon periksi, mutta kyllä niitä saapi aika paljon aasialaisia poimia tienvarresta”. (Matkailualalla toimiva vastaaja 5.)*

*”--- Tästä [Haaparanta-Tornio-ajan] on hyvin paljon salakuljetusta ja näitä ihmisiä jää tässä kiinni koko ajan. Sinänsä tää alue mun mielestä on turvallinen. --- Toinen asia on tämmöset, esimerkiksi aasialaiset, jotka vuokraa autoja ja ajelee tuolla pitkin jäisiä teitä. --- Vielä se asia, ihan tässä paikallisesti meillä [Torniossa]. Tässä ei ole selkeesti kerrottu jalankulkijoille, miten heidän pitäisi kävellä tästä Haaparannan keskusta”. (Matkailualalla toimiva vastaaja 2.)*

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### *Joukkoliikennereitit*

Suomen länsirajalla on havaittavissa huomattavia alueellisia eroja, joita on syytä ottaa huomioon liikkumisen palveluissa. Ruotsin ja Suomen pohjoisissa osissa

etäisyydet palveluiden välillä ovat huomattavasti pidemmät, asukasmäärät pienet ja reittivaihtoehdot rajalliset. Vaikka etelämmässä Tornion ja Haaparannan välisen rajan ylittävää joukkoliikennettä on vain vähän, tämän rajan ylittävän liikenteen volyymi on suurta. Rajanylityspaikan ollessa Suomen vilkkaimmin liikennöity maarajan ylityspaikka, alue on potentiaalinen joukkoliikenteen sekä liikkumisen palveluiden kehittämiseksi, kunhan päättäjät kokevat asian tärkeäksi ja tahtoa kehittämiseen löytyy. Haastattelutietojen mukaan pohjoisella alueella maarajaliikenteessä rajan ylittää vuosittain arviolta noin 20 miljoonaa matkustajaa, joka on peräti noin 75 prosenttia koko Suomen maarajat ylittävästä liikenteestä.

Vertailtaessa haastateltavien näkemyksiä rajat ylittävien linja-autoyhteyksien niukkuudesta Väyläviraston (Väylä 2019) julkaisemiin rajaliikennetilastoihin, on havaittavissa eroavaisuuksia. Rajaliikennetilastoista on nähtävissä osalla ylityspaikoista runsasta rajan ylittävää liikennettä, joka voimistuu noudatellen matkailusesonkeja. Haastateltavien näkemysten perusteella Karigasniemen rajat ylittävä linja-autoliikenne kesäisin ei ole niinkään reittiliikennettä, vaan pääasiallisesti charter-tyyppistä tilausajoliikennettä, joka suuntautuu Norjan Nordkappiin. Oletettavasti myös muiden rajanylityspaikkojen kohdalla merkittävä osa liikennemäärien kausittaisesta kasvusta on laadultaan tilausajoliikennettä.

#### Markkinointi ja liiketoiminnan kehittäminen

Osa haastatelluista koki, että joukkoliikenteen markkinoinnin puuttuessa tai ollessa lähes olematonta, volyymejä ei ole onnistuttu kasvattamaan sille tasolle kuin se asiakaspotentiaaliin nähden olisi ollut mahdollista. Häyrysen (2005, 48–49) mukaan julkisen varoin tuotettuja joukkoliikenteen palveluita markkinoidaan huomattavasti niukemmin kuin liiketaloudellisin perustein tuotettuja liikenteen tuotteita, eritoten henkilöautoja, joiden myymiseksi käytetään monipuolista markkinointia ja mielikuvamainontaa. Vaikka joukkoliikenteen harjoittaminen on vapautunut täysin markkinaehtoiseksi, ei Lapissa ole vielä nähty suurempia muutoksia markkinoinnin tai liikennetoiminnan suhteen.

#### *Raideliikenne osana liikkumisen palveluita*

Monessa Tornio-Haaparanta-rajaa koskevassa haastattelussa esille nousi keskustelua Suomen ja Ruotsin valtioiden rautatieverkostojen yhdistämisestä. Laurila-Tornion välistä junarataa ollaankin Suomen valtion rata- ja tieverkostosta vas-

taavan Väyläviraston kautta kehittämässä tulevaisuudessa. Väylän strategiakor-  
tin (2019) tavoitteissa on mainittu radan sähköistämisen edistävän tavaraliiken-  
teen kasvua, parantavan kansainvälisiä toimintaedellytyksiä ja lisäävän rautatei-  
den kilpailukykyä kuljetusmuotona samalla edistäen ilmastotavoitteiden saavut-  
tamista (Väylä 2019.) Rataosuuden sähköistys on kirjattu myös nykyisen hallituk-  
sen hallitusohjelmaan keväällä 2019. Hankkeen kustannus valtion talousarviossa  
on 10 miljoonaa euroa. ”Ratayhteys mahdollistaa uuden kuljetusreitit, palvelee  
teollisuutta ja avaa potentiaalia myös rajat ylittävään matkustajaliikenteeseen.”  
(Valtioneuvosto 2019.) Raideliikenteen sähköistämisen lisäksi heikkoina signaa-  
leina Jäämeren radan ja muiden isojen rautatiehankeiden toteutukset jäävät vielä  
suurelta osin tulevaisuuden arvausten varaan (Suomen ja Norjan välisen Jääme-  
ren radan selvitystyöryhmän loppuraportti 2019, 13).

Valtioiden rajat ylittävän raideliikenteen mahdollisesti lisätessä matkustajaliiken-  
nettä mahdollistaisi se myös vähempi päästöisen matkustamisen huomattavasti  
laajemmalla alueella sijaitseviin kohteisiin. Ilmastokysymys nähdään tärkeänä  
asiana myös liikkumisen palveluiden tuottajapuolella erityisesti, koska sen usko-  
taan muuttavan liikkumisen kulutustottumuksia nyt ja tulevaisuudessa. Tapani-  
nen (2018) listaa kolme tärkeintä muutostrendiä, jotka kohdistuvat liikennejärjes-  
telmään. Ne ovat ikääntyminen, kaupungistuminen ja ilmastonmuutos. Liikenne-  
järjestelmiin ilmastonmuutos ei vaikuta niinkään suoraan tai välillisesti, vaan lä-  
hinnä ilmastonmuutoksen torjunnan asettamien määräysten kautta. (Tapaninen  
2018, 21–23.) Näin ollen joukkoliikenne on entistä tärkeämmässä roolissa kestä-  
vän matkailun kannalta (Business Finland, 39).

### *Palveluverkostot ja yhteistyö*

Haastateltavat näkevät, että erityisesti matkaketjujen ostaminen, niin kotimaassa  
kuin valtion rajojen yli liikuttaessa, helpottaisi matkailijan ostokokemusta. Sa-  
maan reittioppaaseen toivotaan saatavan kaikki alueella tarjolla olevat liikkumis-  
tavat. Useimmat haastateltavat uskovat mobiilipalvelujen parantavan asiakkaan  
saamaa palvelua ja helpottavan ostotapahtuman tekemistä. Näkemyksiä tukevat  
liiketoimintaverkon ydintavoitteet, joita on käsitelty myös tämän artikkelikokoel-  
man yhteisessä tietoperustassa. Liiketoimintaverkoston tavoitteiden katsotaan  
muodostuvan yrityksen sisäisestä toiminnallisesta tehokkuudesta ja ulkoisesta  
tehokkuudesta luomalla asiakkaille aiempaa kilpailukykyisempi tarjonta. Palvelui-

den paremman laadun ja nopeuden lisäksi verkostoituminen laskee yritysten kustannuksia kysyntäohjauksella ja palveluiden erikoistumisella. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 47.)

Tapaninen (2018) on todennut elinkeinoelämän edellyttämien valtakunnallisten ja kansainvälisten kuljetusten edistämisen tärkeänä työvoiman ja joukkoliikenteen liikkuvuuden kannalta. Oleellista on liikenneyhteyksien ja kuljetusketjujen toimivuus solmukohtien välillä. (Tapaninen 2018, 14–15, 21, 119.) Työvoiman liikkuvuuden edistämiseksi Peräpohjolassa apuna voisi toimia Pohjoiskalotin Neuvoston tarjoama rajaneuvonta-palvelu. Rajat ylittävän työllistymisen lisäksi Pohjoiskalotin Neuvoston toiminnan tarkoitus on lisäksi kehittää julkisten palveluiden tuottamista harvaan asutuilla alueilla ja pyrkiä poistamaan rajaesteitä kestävän elinkeino-, työmarkkina- ja yhteiskuntakehityksen edistämiseksi. (Pohjoiskalotin Neuvosto 2019.)

#### *Luotettavuuden arviointi*

Tapaustutkimusten avulla on mahdollista tuottaa monipuolista ja yhteen kietoutuvia rakenne- ja toimijasuhteita analysoivaa tietoa (Eriksson & Koistinen 2014, 4). Tapaustutkimuksessa usein tarkastellaan laajaa kokonaisuutta monipuolisesti, joten tutkimuksen raportointi lyhyessä artikkelimuodossa edellytti tutkijoilta paljon työpanosta. Yksi tapaustutkimuksen haasteista on tehdä kysymyksenasettelusta riittävän monimuotoinen. (Eriksson & Koistinen. 47–48.) Kysymyksenasettelu koettiin onnistuneeksi, mutta ongelmaksi muodostui liian yleinen tutkimuskysymyksen määrittely sekä kysymyksenasettelun laajuus tuotti haastattelujen käytännön toteutuksen edetessä haasteita. Kysymyksissä oli paikoitellen ongelmana että haastateltavien antamat vastaukset jäivät liian yleisiksi ja niitä jouduttiin usein tarkentamaan.

Haastattelukysymysten asettelu koettiin työn edetessä vähintäänkin riittävän laajaksi, koska useissa haastattelutilanteissa keskusteltavia asioita oli niin paljon, että vaarana oli haastattelujen keston venyminen huomattavan pitkäksi ja keskustelun ajautuminen pois tutkittavasta aiheesta. Tämän koettiin viestivän siitä, että haastateltavat syventyivät hyvin aihealueisiin ja olivat valmiita sitoutumaan haastattelujen avulla edistettävään kehittämistyöhön. Lisäksi koettiin, että mahdollinen mielenkiinto aihealuetta kohtaan viesti haastateltavien tiedon luotettavuudesta. Tarpeelliseksi kuitenkin katsottiin kyseenalaistaa ja todentaa saatuja

tietoja esittämällä lisäkysymyksiä mahdollisuuksien mukaan kunkin haastattelun edetessä. Haastattelujen pituudesta johtuen osa samantyyppisistä kysymyksistä rajattiin haastattelutilanteen edetessä pois, ja haastattelut saivat edetä luonnollisesti, kysymysrungon ollessa tukena. Haastateltavan joukon ollessa varsin heterogeeninen ja edustavan monipuolisesti eri tahoja, todettiin kyseisen tavan lisäävän saadun tiedon luotettavuutta.

Luotettavuutta lisäävää triangulaatiota on myös useiden tutkijoiden osallistuminen aineiston keruuseen ja etenkin analysointi- ja tulkintavaiheeseen (Hirsjärvi ym. 2010, 233). Tässä tutkimuksessa tekijöitä oli kolme ja kaikilla on ammattikorkeakoulututkinto eri aloilta. Tutkinnot ovat sosiaali- ja terveysalaan kuuluva sosionomi (AMK), matkailu- ja ravitsemisalan tutkinto restonomi (AMK) sekä tekniikan alalta insinööri (AMK). Tekijöiden erilaiset työ- ja koulutustaustat edesauttoivat erilaisten näkökulmien ja arviointien muodostamisessa tutkimuksen edetessä. Tekijät asuivat eri paikkakunnilla Kemissä, Torniossa ja Rovaniemellä mikä osaltaan on vaikuttanut haastateltavien valintaan sekä näkemysten muodostamiseen. Lisäksi luotettavuutta lisää monipuolinen aineistonkeruumenetelmä, sisältäen tilastomateriaalin ja hankeaineistojen hyödyntämistä sekä kvalitatiivisen haastattelututkimuksen.

Tutkimuskohteen ollessa Suomen valtion länsirajan ylittävä liikenne, on syytä huomioda, että tutkimustulokset ja haastattelut toteutettiin täysin Suomen alueelta saaduilla tiedoilla. Pohjoiskalotin ja rajat ylittävään liikkumiseen jatkokehittämiseen olisi hyvä kartoittaa ja haastatella toimijoita rajojen molemmin puolin. Jatkossa Ruotsin ja Norjan alueiden liikenteen ja liikkumisen palveluiden kehitystä tulee siis seurata yhteisen Pohjoiskalotin liikkumisen parantamiseksi.

## **KEHITTÄMISEHDOTUKSET ARKTISEN ALUEEN LIIKKUMISEEN**

### *Solmukohtien ja tilastoinnin kehittäminen*

Ehdotuksia kehittämistoimenpiteiksi laadittiin tulosten pohjalta, jonka päämääränä oli rajat ylittävän liikkumisen helpottaminen. Haastatteluissa korostui henkilöauton välttämättömyys rajat ylittävässä liikenteessä ja joukkoliikenteessä esiin tulleet puutteet. Joukkoliikenteen rajat ylittävissä yhteyksissä huomiota tulee kiin-

nittää aikataulujen yhteensovittamiseen, jotta jatkoyhteyksien odotusajat saadaan minimoitua ja matkailijan matkaketjut kokonaisuudessaan mahdollisimman sujuviksi. Matkaketjujen solmupisteet tulisi tarkastella käyttäjälähtöisesti työperäisen ja paikallisten matkailijoiden näkökulmasta. Työ- ja paikallisliikenteen yhteensovittamisessa MaaSin mahdollistaman digitaalisen yhdistelmäpalvelun tarjonnalla voitaisiin mahdollisesti vähentää henkilöauton tarvetta alueella liikuttaessa ja samalla parantaa alueen liikkumisen palveluiden kokonaisuutta.

Pohjoiskalotin liikkumisesta suurimman osan liikenteestä muodostuessa paikallisista matkailijoista, voisi liikenteen kehittämisen kannalta olla tärkeää vaikuttaa suuriin asutuskeskuksiin ja työperäiseen matkustamiseen. Alueella kulkee huomattavasti entuudestaan tavaraliikennettä, jota ollaan kehittämässä CaaS-hankkeella (Corridor as a Service) ja raideliikenteen sähköistämisellä. Yhdistettäessä taloudelle hyödylliset tavaraliikenne ja työperäinen matkustaminen, voisivat nämä yhdessä lisätä sijoittajien kiinnostusta alueeseen ja sen liikenteen kehittämiseen.

Liikenteen automaattista laskentaa ja tilastointia tulisi kehittää erityisesti rajaliikenteen osalta siten, että linja-autoliikenne voitaisiin erotella luotettavasti kuorma-autoliikenteestä. Tämä helpottaisi oleellisesti joukkoliikenteen kehityksen seurantaan sekä suunnittelutyötä. Etenkin mikäli linja-autoliikenne saataisiin vielä eriteltyä tilastoissa charter kuljetusten ja reittiliikenteen välillä. Laskentamenetelmissä tulisi selvittää, voitaisiinko ajoneuvojen luokittelussa hyödyntää rekisterkilven automaattista tunnistusta ja siten varmuudella erotella ja tilastoida linja-autoliikenne muusta liikenteestä, jopa auton rekisteröintimaan mukaan.

Maantieliikenteen joukkoliikenneyhteyksistä olisi hyvä muodostaa perinteinen routemap, jonka avulla on mahdollista nopeasti hahmottaa Suomen, Ruotsin ja Norjan kohteet, joiden välillä yleensä ottaen on olemassa säännöllistä reittiliikennettä. Tämä helpottaisi varsinaisten reitityssovellusten käyttöä, etenkin aluetta huonosti tuntevan matkailijan näkökulmasta, siihen asti kunnes alustapalvelut saavuttavat lopullisen käytettävyytensä. Saataessa maantietä koskevan joukkoliikenteen reittiopas toimimaan, tulisi tämä ehdottomasti saada yhdistettyä rautatieliikenteen esimerkiksi VR:n junakarttapalvelun kanssa, josta liikkuvat junat



nähdään reaaliajassa kartalla. Kaikkien liikkumisen palveluntarjoajien asettaminen samaan reittioppaaseen edesauttaisi palveluiden yhteistä markkinointia kaikille matkailijoille.

### *Markkinoinnin tehostaminen*

Yhtenä mahdollisuutena joukkoliikenteen käytön edistämisessä on liikkumisen palveluiden edistäminen ympäristö- ja ilmastovaikutuksista tiedottamisen avulla. Joukkoliikenteen ja erityisesti linja-autoliikenteen brändääminen matkailulle sopivaksi sekä ympäristöystävälliseksi kulkutavaksi, voisi edesauttaa henkilöautoliikenteen vähentämisessä. Joukkoliikenteen ajoneuvoja voisi markkinoida myös lisäämällä tietoisuutta siitä, että ne tarjoavat mahdollisuuden myös etätyöskentelyyn työssäkäynti- ja työmatkojen aikana. Erityisesti pitkien etäisyyksien Lapissa joukkoliikennettä hyödyntämällä voitaisiin ajankäyttöä tehostaa, jos merkittävä osa työ- tai vapaa-ajasta ei kuluisi pelkästään autolla ajamiseen. Junissa työskentelymahdollisuudet ovat nykyään jo hyvin huomioitu lisäämällä vaunuihin puhelien latauspaikkoja ja työpöytiä. Linja-autojen varustuksessa on junaliikenteeseen verrattuna tältä osin vielä kehitettävää.

Joukkoliikenteen kulkuneuvojen brändääminen sekä selkeä ja yhtenäinen visuaalinen ilme tukisi matkailun ja joukkoliikenteen markkinointia kuluttaja-asiakkailla. Joukkoliikennettä brändäämällä ja keskustelun aikaansaamisella, voitaisiin lisätä joukkoliikenteen tunnettavuutta ja siten saada uusia käyttäjiä sekä vanhoja asiakkaita palaamaan käyttäjiksi. Tästä hyvänä esimerkkinä on Onnibus-yhtiön luoma brändi, joka on tullut laajasti tunnetuksi myös joukkoliikennettä käyttämättömien ihmisten keskuudessa. Linja-autoliikenteen suurten toimijoiden välisten yritysostojen yhteydessä on haluttu säilyttää olemassa olevat nimet ja brändit juuri tunnettavuussyistä. Markkinoinnin tehostaminen tekemällä joukkoliikenneyhteyksiä laajemmalti tunnetuksi perinteisen median lisäksi sosiaalisessa mediassa some-vaikuttajien avustuksella, voisi edesauttaa joukkoliikenteen markkinoinnin tavoitteisiin pääsyä.

### *Liikkumisen palveluiden yhteiskehittäminen*

Liikkumisen ja matkailun ympärillä oli Pohjois-Suomessa artikkelin kirjoitushetkellä loppuvuodesta 2019 käynnissä useita monivuotisia kehityshankkeita. Hankkeiden päämääränä on luoda kasvua aluetaloudelle ja sen eri elinkeinoille. Jat-

kossa uudet kehityshankkeet olisi tärkeää linkittää entistä vahvemmin yhteen valtakunnallisella tasolla, sekä mahdollisesti osaksi yhtä valtakunnallista kattohan-  
kettä. Näin varmistutaan, että alueellinen kehitys on tehokasta ja etenee valta-  
kunnallisten ja yleiseurooppalaisten suuntaviivojen mukaisesti. Tärkeää olisi nä-  
kökulman laajentaminen isompaan mittakaavaan. Lappia tulisi katsoa osana  
Pohjois-Euroopan jatkoyhteyksiä kansainvälisille matkailijoille ja mahdollisuutena  
Rail Balticin ja CaaSin kaltaisille hankkeille.

Viimeistään hankkeiden päätyttyä olisi tärkeää muodostaa yhteinen kehitysfoo-  
rumi matkailun, liikenteen ja liikenneinfrastruktuurin toimijoille liikkumisen palve-  
luiden parantamiseksi. Näin voidaan taata, että hankkeiden alkuun saattama po-  
siitiivinen kehitys ei pysähdy. Jos foorumi on kerran vuodessa järjestettävä  
messu-tyyppinen tapahtuma, tarvittaisiin sille järjestäjä todennäköisesti julkisen  
viranomaisen puolesta, jotta tapahtuman osallistumismaksut eivät nousisi osal-  
listumista rajoittavaksi tekijäksi. Tämän lisäksi tarvitaan vielä aktiivinen ja osallis-  
tava keskustelufoorumi tapahtuman tueksi. Esimerkiksi säännöllisesti tapahtuva  
nykyaikaisia digitaalisia osallistamisen työkaluja hyödyntäen toteutettu  
workshop-työskentely voisi olla kokeilemisen arvoinen ratkaisu. Workshopeissa  
voisi olla vaihtuvia teemoja ja myös workshopin vetovastuu voisi olla kiertävä.  
Yksinkertaisimmillaan keskustelufoorumina voi pitää esimerkiksi verkkokokouk-  
sia.

Yhteisen workshopin luominen olisi tärkeää erityisesti siihen yhdistyessä tietoa  
matkailijoiden kokemasta palvelupolusta matkaketjujen varrelta. Tällöin tietoa lii-  
kennepalveluita käyttävien asiakkaiden tarpeista välittyisi eteenpäin ja solmupis-  
teitä kyettäisiin kehittämään asiakaslähtöisesti. Keskustelufoorumin luodessa toi-  
mijoita ja asiakkaita yhdistävän palveluverkoston, mahdollistaisi se liikennepal-  
veluiden pysymisen ajantasaisena ja laadukkaana. Verkostomaisen organisaa-  
tion muodostuessa kaikkien erilaisten liikenne palveluiden tuottajien välille, avaisi  
se samalla mahdollisuuden palveluinnovaatioiden synnylle. Merkittävin toimivan  
palveluverkoston ominaisuus, olisi pienemmät investoinnit yritysten toimintojen  
samalla täydentäen toisiaan. Liikennepalveluiden verkostomainen yhteistyö  
mahdollistaisi tehokkaan yhteensopivuuden ja suhteiden hallinnan.

## *Tulevaisuus ja jatkotutkimukset*

Kehittämällä liikkumisen palveluita, matkailua voidaan edistää Lapissa ympäristölle kestäväällä tavalla ja tarjoamalla mahdollisuus liikkumiseen kaikille kuluttajaryhmille. Kehittämisestä voidaan hyötyä rakenteellisesti myös paikallisia varten olevissa palveluissa. Asiakaskohderyhmien hajauttaminen niin matkailijoiden sosio-ekonomiselta taustalta kuin maantieteellisestikin aikaisempaa heterogeenisemmiksi sekä ympärivuotisen matkailusesongin kehittäminen luo turvaa myös tulevaisuuden matkailun suhdanteiden ja eri maanosista tulevan kysynnän vaihtelun varalle.

Pohjoisen rajat ylittävää liikenteen kannalta olisi tärkeää, että liikennettä aletaan tarkastelemaan osana suurempaa kokonaisuutta. Samalla ottaen huomioon alueella liikkuvat matkailijat liikkumisen palveluiden asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Jatkoa ajatellen olisi hyvä tutkia lisää joukkoliikenteen markkinointia Lapissa ja toteuttaa mahdollisesti laajempi käyttäjätutkimus joukkoliikenteen käyttäjille Lapin tai Pohjoiskalotin alueella.

Toimivan palveluverkoston luominen toisiinsa linkittyvien ja täydentävien liikenne palveluiden organisaatioista olisi edellytys onnistuneelle matkailijan kokemalle palvelupolulle. Hyvän liikkumisen palvelun toteutumiseksi Pohjoiskalotin laajassa ja hajautetussa toimintaympäristöstä tulee sen edistämiseen käyttää uusimpia toimiviksi todettuja MaaS:n yhdistelmäpalveluita. Yhteinen toimiva liikkumisen palvelu olisi merkittävä tekijä Pohjoiskalotin saavutettavuuden, liikennejärjestelmän ja ilmastokestävän tulevaisuuden edistämiseksi.

## **LÄHTEET**

Aula, M. 2019. Jäämerenradan yllätysuutinen ilahduttaa ja ahdistaa Lapissa - "Viidessä vuodessa nähdään, mitä tästä tulee." Uutiset. Yle. 9.5.2019 Viitattu 21.5.2019 <https://yle.fi/uutiset/3-10775057>.

Blom, H. 2016. Kutsuplus älyliikenneinnovaatio pääkaupunkiseudun joukkoliikenteen kilpailuetuna. Matemaattis-Luonnontieteellinen tiedekunta. Helsingin Yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Business Finland. 2010. Suomen matkailustrategia 2020. 4 hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä. Viitattu 4.10.2019 [http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2013/04/Matkailustrategia\\_020610.pdf](http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2013/04/Matkailustrategia_020610.pdf).

Business Finland. 2018. Suomesta älykkään logistiikan keskus. Uutinen 9.5.2018. Viitattu 21.5.2019 <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/suomesta-alykkaan-logistiikan-keskus/>.

Eckhardt, J., Nykänen, L., Aapaoja, A. & Niemi, P. 2018. MaaS in rural areas - case Finland. Research in Transportation Business & Management, Volume 27, June 2018, Pages 75, 81–82. Viitattu 11.5.2019 <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2018.09.005>.

Elinkeinot & kehitys Nordica 2018. Tietoja. Facebook. Viitattu 31.5.2019 [https://www.facebook.com/pg/nordicainari/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/nordicainari/about/?ref=page_internal).

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen Tapaustutkimus. Tutkimuksia ja selvityksiä. Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskus. <http://hdl.handle.net/10138/153032>.

Eskola, M., Hakala, S., Heiskanen, R., Hokkanen, E., Hurme, J., Id, E., Järvinen, M., Kantonen, A., Leisalo, T., Lerch, B., Lindell-Mäkelä, S., Moilanen, V., Parviainen, R., Piirla, A. & Tainio, A. 2016. Oppariapu. Apua opinnäytetyön kirjoittamiseen. Viitattu 8.3.2019 <https://oppiapu.wordpress.com/>.

Grant-Muller S. & Usher M. 2014. Intelligent Transport Systems: The propensity for environmental and economic benefits. Technological Forecasting & Social Change 82. 150. Elsevier Ltd.

Hakkarainen, M. 2018. Opinnäytetyön toimeksiannosta ja aiheesta. Sähköposti maria.hakkarainen@ulapland.fi 10.1.2019. Tulostettu 18.1.2019.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 233. Helsinki: Tammi.

Huikari, K. 2016. Rajat ylittävä joukkoliikenne - Tapaustutkimuksena paikallisliikenne Tornio-Haaparanta alueella. Oulun Yliopisto. Maantieteenlaitos. Pro gradu -tutkielma. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201602161218.pdf>.

Häyrynen, J. 2005. Tutkimusraportti 58. Joukkoliikenne eurooppalaisissa kaupungeissa. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Liikenne- ja kuljetustekniikan laitos. [http://www.tut.fi/verne/aineisto/joukkoliikenne\\_eur\\_kaupungeissa.pdf](http://www.tut.fi/verne/aineisto/joukkoliikenne_eur_kaupungeissa.pdf).

Jäämeren rataselvitys. 2018. Verkkojulkaisu ISBN 978-952-317-523-5. Helsinki: Liikennevirasto. Viitattu 21.5.2019 [https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lr\\_2018\\_jaameren\\_rataselvitys\\_web.pdf](https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lr_2018_jaameren_rataselvitys_web.pdf).

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kauppinen, E. 2014. Päämääränä matkailijan rajaton Pohjoiskalotti. Pohjoiskalotti-komitea matkailun kehittäjänä vuosina 1967–1995. Oulun Yliopisto. Historiatieteet. Historian Pro Gradu -tutkielma.

Kideve Elinkeinopalvelut 2019. Mikä on Kideve? Viitattu 31.5.2019 <https://www.kideve.fi/kideve/mika-on-kideve/>.

Kinnunen, T., Pihlajamaa, O., Hakkarainen, M., Nuottila, J., Ylipiessa, H. & Koskela, T. 2019. Open Arctic MaaS. Lapland above ordinary. Diaesitys. Viitattu 30.5.2019 <https://drive.google.com/file/d/1NtRDPN7unIOjQnh-MOegU9L0QhYRM5dV/view>.

Konttaniemi, H. 2016. Lapin AMK kehittää arktista älyliikennettä. Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala. Lapin ammattikorkeakoulu. Lumen 2/2016 teema-artikkeli. Viitattu 14.5.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016092814632>.

Koskela, T. 2018. Open Arctic MaaS Case Ylläs. Ylläksen Matkailuyhdistys ry. Lapland - Above Ordinary Viitattu 15.5.2019 [https://spiritofinari.files.wordpress.com/2018/11/openarcticmaas\\_teakoskela.pdf](https://spiritofinari.files.wordpress.com/2018/11/openarcticmaas_teakoskela.pdf).

Kuntaliitto 2019. Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. Viitattu 19.5.2019 <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumäärät>.

Lankinen, M. & Rakshit, S. 2018. Liikennelabra -seminaari 2018. CaaS-hanke rakentamassa Pohjoisen Silkkien palveluita. Viitattu 20.5.2019 <https://trafi.videosync.fi/2018-11-16-liikennelabra2018?seek=1726>.

Lapin ELY-keskus 2019. Tehtävät ja toiminta - Lappi. Viitattu 31.5.2019 <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-lappi-tehtavat-ja-toiminta>.

Lapin liitto 2019. Lapin liiton esittely. Viitattu 31.5.2019 [http://www.lappi.fi/lapin-liitto/lapin\\_liitto/esittely](http://www.lappi.fi/lapin-liitto/lapin_liitto/esittely).

Lapin liitto 2015. Lapin Matkailustrategia 2015–2018. Julkaisusarja A43/2015. Viitattu 20.5.2019

[http://www.lappi.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2265071&name=DLFE-25498.pdf](http://www.lappi.fi/c/document_library/get_file?folderId=2265071&name=DLFE-25498.pdf).

Lapin yliopisto 2019. Asiantuntijat. Viitattu 11.5.2019 [https://lacris.ulapland.fi/fi/persons/maria-hakkarainen\(9dc493fa-0cc9-4338-bfb4-46556b7a2f85\).html](https://lacris.ulapland.fi/fi/persons/maria-hakkarainen(9dc493fa-0cc9-4338-bfb4-46556b7a2f85).html).

Liikennevirasto 2018a. Henkilöliikenteen palveluiden sanasto. Liikenneviraston oppaita 1/18. 2018. Helsinki. Viitattu 2.10.2019 [https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/opas\\_2018-01\\_henkiloliikenteen\\_palveluiden\\_web.pdf](https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/opas_2018-01_henkiloliikenteen_palveluiden_web.pdf).

Liikennevirasto 2018b. Valtakunnalliset liikenne-ennusteet. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 57/2018. Helsinki.

Maanmittauslaitos 2019. Maastokartat. Viitattu 21.5.2019 <https://asiointi.maanmittauslaitos.fi/karttapaikka/>.

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2019. Viitattu 27.5.2019 <https://matkailu.luc.fi/Suomeksi/Esittely>.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johdaminen ja arvonaluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. Tampere

Naturpolis Oy 2019. Naturpolis Oy. Viitattu 31.5.2019 <https://www.naturpolis.fi/fi/naturpolis/>.

Open Arctic MaaS 2019. Viitattu 11.5.2019 <https://www.arcticmaas.fi/>.

Partanen, M. 2013. Suomalaisen lainsäädännön soveltuvuus älyliikenteen sääntelyyn. Oikeustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Oikeusinformatikka. Maisteritutkielma.

Pohjoismainen yhteistyö 2019. Tietoa Pohjoismaiden ministerineuvostosta. Viitattu 24.5.2019 <https://www.norden.org/fi/information/tietoa-pohjoismaiden-ministerineuvostosta>.

Pohjoiskalotin rajaneuvonta 2019. Tietoa meistä. Viitattu 30.5.2019 <http://raja-neuvonta.fi/tietoa-meista/>.

Pyhä-Luosto Matkailuyhdistys ry 2019. Visit Pyhä-Luosto. Viitattu 31.5.2019 <https://pyha.fi/yritys/visit-pyha-luosto>.

Rajavartiolaitos 2019. Rajanylitys. Viitattu 5.5.2019 <https://www.raja.fi/ohjeita/ra-janylitys>.

Regjeringen 2019. Nya Fylker. Viitattu 19.5.2019 <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/regionreform/regionreform/nye-fylker/id2548426/>.

SITRA 2019. Pohjois-Suomen liikkumispalvelut vauhtiin yhteistyöllä. Viitattu 31.5.2019 <https://www.sitra.fi/hankkeet/pohjois-suomen-liikkumispalvelut-vauhtiin-yhteistyolla/>.

Smith, G., Sochor, J. & Sarasini, S. 2018. Research in Transportation Business & Management. Volume 27, June 2018. Elsevier Ltd. Viitattu 28.5.2019 <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2018.09.004>.

Suomen ja Norjan välisen Jäämeren radan selvitystyöryhmän loppuraportti 2019. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 2019:2. Helsinki. Liikenne- ja viestintäministeriö. Viitattu 21.5.2019 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161366/LVM\\_2\\_2019\\_Jaameren\\_rata.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161366/LVM_2_2019_Jaameren_rata.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Sveriges kommuner och landsting 2019. Fakta om kommuner och regioner. Viitattu 19.5.2019 <https://skl.se/tjanster/kommunerlandsting/faktakommuneroch-landsting.432.html>.

Tapaninen, U. 2018. Logistiikka ja liikennejärjestelmät. Tallinna: Otatieto.

Tulli 2019. Logistiikkatilastoja. Viitattu 8.8.2019 <https://tulli.fi/tilastot/taulukot/logistiikkatilastoja>.

VR-yhtymä Oy 2019. Junaillaan ilmasto yhdessä raiteilleen. Viitattu 4.10.2019 <https://ilmastoraiteilleen.vr.fi/>.

Väylä 2019. Rajaliikennetilastot. Viitattu 16.9.2019 <https://vayla.fi/tilastot/tietilastot/rajaliikenne>.

Yin, R. 2003. Case study research: Design and methods (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Ylläksen Matkailuyhdistys Ry 2019. Ylläksen Matkailuyhdistys Ry. Viitattu 31.5.2019 <https://www.yllas.fi/yllaksen-matkailuyhdistys-ry.html>.

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liikkuminen rajat ylittävänä palveluna

## Teemahaastattelut

Lue ensin haastattelun taustan esittely ja sitten lue teksti haastattelun tekniikasta.

Lue jokaisen teeman alussa teeman aihe, sekä mahdollinen selitys teemalle.

### Haastattelun tausta:

“Opinnäytetyömme toimeksiantajana on Open Arctic MaaS -hanke, joka kehittää Lapin Reittiopas -verkkopalvelua. MaaS on lyhenne englanninkielen sanoista “Mobility as a Service” ja tällä hetkellä Suomessa on useita MaaS nimellä käynnissä olevia liikkumisen palveluita kehittäviä hankkeita. Arctic MaaS:n toiminta-alue on Suomen Lapin maakunnan alue. Tällä palvelulla pyritään helpottamaan matkailijoiden ja paikallisen väestön liikkuvuutta tuomalla liikkumisen palvelut helpommin asiakkaille tarjolle. Samalla palvelulla halutaan kehittää Lapin alueella liikkumista, sekä helpottaa valtakunnan rajojen ylitse tapahtuvaa liikennettä tuomalla liikenteen palvelut helpommin saavutettaviksi kohdemaassa. Tutkimuskohteenamme on Pohjoiskalotin alue eli Suomen, Ruotsin ja Norjan pohjoisilla alueilla matkailijoiden liikkuvuuteen vaikuttavat tekijät. Pääpainona toki Suomen valtion raja-alueet Pohjoiskalotilla.”



### Haastattelutekniikan tausta:

”Tämän teemahaastattelun tarkoituksena on, että esitän kysymykset teemoittain, johon voitte vastata avoimesti omin sanoin. Kysymyksiin ei ole oikeita tai väärä vastauksia. Vastauksia voidaan käyttää hankkeen kehitystyöhön ja tutkimusartikkelin laatimiseen. Mikäli haastattelun aikana ilmenee termejä, joita ette ymmärrä, voitte kysyä tarkennusta.”

“Nimenne ei tule siis näkymään opinnäytetyössä ellette halua, vaan kirjoitamme sen yleispätevästi esimerkiksi: “liikenteen asiantuntijataho tai alueen matkailutoimija”

### Päätutkimuskysymykset joihin tavoitteenamme saada vastauksia:

Mitä ovat rajat ylittävän liikkumisen palveluiden kehittämisen solmukohdat pohjoiskalotin alueella?

- Millaisia ovat liikkumisen volyymit pohjoiskalotin alueella?
- Millaisia ovat tämän hetkiset liikkumisen palvelut?
- Mitä ovat kv-maas palveluiden kehittämisen keskeiset haasteet?

## **KYSYMYKSET LIKENNÖITSIJÖILLE:**

### **Matkailun kehitys**

1. Millaisia liikkumisen palveluita/kulkuneuvoja Pohjoiskalotissa (Suomi, Ruotsi, Norja) matkailevat käyttävät liikkueessaan Lapissa, entä liikkueessaan valtioiden rajan ylitse?
  - a. Onko matkailijoilla ollut toiveita alueen saavutettavuuden kehittämisen suhteen tai ollaanko sitä kehittämässä?
2. Millaiseksi koette matkailijamäärien volyymin tällä hetkellä alueellanne?
  - a. Millaiset ovat ulkomaalaisten ja kotimaisten matkailijoiden valtioiden rajan ylittävän liikkumisen volyymit toiminta-alueellanne?
  - b. Millaiseksi arvioitte volyymit tulevaisuudessa niin toiminta-alueellanne kuin rajojen yli liikuttaessa?
  - c. Mihin saamaanne tietoon näkemyksenne liikennepalveluiden käyttäjien määrästä perustuvat?
    - i. Entä matkailijoiden osuudesta liikennepalveluiden käyttäjinä?
3. Millaisia odotuksia teillä on liikenteen ja Lapin saavutettavuuden kehityksen suhteen?
4. Millaisia odotuksia teillä on Pohjoiskalotin matkailun kehitykseltä?
5. Millaisia odotuksia teillä on matkailun kehitykseltä paikallisesti omalla toiminta-alueellanne?
6. Millaisia isoja tulevaisuuden muutoksia voisitte kuvitella tapahtuvan matkailun suhteen toiminta-alueellanne seuraavan 5 vuoden aikana? Esimerkiksi palvelutarjonnan ja digitalisaation suhteen.
7. Millaisia turvallisuuskysymyksiä matkailuliikkuvuuteen näkisitte liittyvän?

### **Oman liiketoiminnan kehittäminen**

1. Miten uskotte matkailualan mahdollisten muutoksien vaikuttavan omaan liiketoimintaan?
2. Uskotteko liikenteen määrän pysyvän ennallaan, kasvavan tai jopa supistuvan?
  - a. Millaiset ovat odotuksenne vaikutuksista omaan liiketoimintaan?
3. Miten uskotte liiketoimintanne kehittyvän ja uudistuvan seuraavan 5 vuoden aikana?
4. Olisitteko valmis kehittämään liiketoimintanne yhteistyössä muiden saman alan toimijoiden kanssa ja mahdollisesti toteuttamaan päällekkäisiä toimintoja yhteistyössä? Esimerkiksi digitalisaation luoman alustatalouden keinoin.

5. Entä yhteistyö matkailutoimijoiden kanssa? Millaiselle yhteistyöllä paikallisten ja matkailijoiden liikkumista voitaisiin parantaa ja kehittää yhteistyötä? Millaista yhteistyötä olisitte valmis itse kehittämään ja viemään eteenpäin?

### **Joukkoliikennereitit**

1. Millaisia odotuksia teillä on joukkoliikennereittien kehityksen suhteen?
2. Mitkä ovat tällä hetkellä suosituimmat liikennöintireittinne?
3. Mihin suuntaan näette joukkoliikennereittien kehittyvän tulevaisuudessa?
  - a. Millä tavoin matkailijat voitaisiin paremmin huomioida sekä hyödyntää joukkoliikenteen kehittämisessä?
  - b. Tulisiko reittejä lisätä johonkin kohteeseen alueella matkailevien näkökulmasta?
4. Mitä toimenpiteitä ehdottaisitte liikenteen digitaalisten palveluiden kehittämiseksi?
5. Mitä toimenpiteitä ehdottaisitte Lapin Reittioppaan kehittämiseksi?

### **Rajaylitys / yhteistyö**

1. Millaista rajat ylittävää joukkoliikennettä on tällä hetkellä alueellanne?
  - a. Onko alueella muita rajat ylittäviä liikkumisen palveluita?
  - b. Millaisia mahdollisuuksia jo nyt olemassa olevan liikkumisen yhteiskehittämisellä näkisitte olevan?
  - c. Millaisia mahdollisuuksia liikkumisen yhteiskehittämisellä jo nyt olisi?
2. Millaisia ovat rajat ylittävän joukkoliikenteen volyymit ja reittien riittävyys?
3. Mitkä voisivat olla alueellanne kehitettäviä reittikohteita/reittejä rajat ylittävässä toiminnassa?
4. Millaisia hyötyjä ja haittoja näkisitte rajat ylittävän joukkoliikenteen helpottamisella?
  - a. Millaisia valtioiden lakimuutoksia helpotukset vaatisivat?
  - b. Millaisilla digitalisaation tuomilla innovaatioilla raja ylityksiä voitaisiin helpottaa?
  - c. Olisiko teillä ehdottaa ajatuksia siitä, millaisia uusia rajat ylittäviä palveluita voitaisiin luoda tai tulisi luoda matkailijoiden liikkumisen helpottamiseksi Ruotsin ja Suomen rajoilla? Entä Suomen ja Norjan?
5. Koetteko että keskustelu toisten eri toimialojen toimijoiden kanssa voisi kehittää liikenteen palveluja, jos voisi niin keiden/millaisten toimijoiden kanssa?
6. Oletteko käyneet tai käyttekö keskustelua toisten liikennöitsijöiden tai liikkumisen palveluiden toimijoiden kanssa?
7. Oletteko kokeneet rajat ylittävän liikenteen tai rajayhteistyön suhteen ongelmia?
  - a. Millaisia ongelmia rajayhteistyössä yleensä ilmenee?
8. Mitä toimenpiteitä ehdottaisitte rajat ylittävän liikenteen kehittämiseksi?

9. Oletteko jo tehneet kehityssuunnitelmia digitaalisuuteen liiketoimintanne osalta, tai oletteko tehnyt yhteistyötä jonkun sitä edistävän tahon kanssa?

Kysymykset muille palveluntarjoajille:

### **Matkailun kehitys**

1. Millaisia liikkumisen palveluita/kulkuneuvoja Pohjoiskalotissa (Suomi, Ruotsi, Norja) matkailevat käyttävät liikkueessaan Lapissa, entä liikkueessaan valtioiden rajan ylitse?
  - a. Onko matkailijoilla ollut toiveita alueen saavutettavuuden kehittämisen suhteen tai ollaanko sitä kehittämässä?
2. Millaiseksi koette matkailijamäärien volyymin tällä hetkellä alueellanne?
  - a. Millaiset ovat ulkomaalaisten ja kotimaisten matkailijoiden valtioiden rajan ylittävän liikkumisen volyymit alueellanne?
  - b. Millaiseksi arvioitte volyymit tulevaisuudessa niin toiminta-alueellanne kuin rajojen yli liikuttaessa?
  - c. Mihin saamaanne tietoon näkemyksenne liikennepalveluiden käyttäjien määristä perustuvat?
    - i. Entä matkailijoiden osuudesta liikennepalveluiden käyttäjinä?
3. Millaisia odotuksia teillä on liikenteen ja Lapin saavutettavuuden kehityksen suhteen?
4. Millaisia odotuksia teillä on Pohjoiskalotin matkailun kehitykseltä?
5. Millaisia odotuksia teillä on matkailun kehitykseltä paikallisesti omalla toiminta-alueellanne?
6. Millaisia isoja tulevaisuuden muutoksia voisitte kuvitella tapahtuvan matkailun suhteen toiminta-alueellanne seuraavan 5 vuoden aikana? Esimerkiksi palvelutarjonnan ja digitalisaation suhteen.
7. Millaisia turvallisuuskysymyksiä matkailuliikkuvuuteen näkisitte liittyvän?

### **Oman liiketoiminnan kehittäminen**

1. Miten uskotte matkailualan mahdollisten muutoksien vaikuttavan omaan liiketoimintaan?
2. Uskotteko liikenteen määrän pysyvän ennallaan, kasvavan tai jopa supistuvan?
  - a. Millaiset ovat odotuksenne vaikutuksista omaan liiketoimintaan?
3. Miten uskotte liiketoimintanne kehittyvän ja uudistuvan seuraavan 5 vuoden aikana?
4. Olisitteko valmis kehittämään liiketoimintanne yhteistyössä muiden saman alan toimijoiden kanssa ja mahdollisesti toteuttamaan päällekkäisiä toimintoja yhteistyössä? Esimerkiksi digitalisaation luoman alustatalouden keinoin.

## **Joukkoliikennereitit**

1. Millaisia odotuksia teillä on joukkoliikennereittien kehityksen suhteen?
2. Mitä joukkoliikennereittejä asiakkaanne tällä hetkellä käyttävät eniten?
3. Mihin suuntaan näette joukkoliikennereittien kehittyvän tulevaisuudessa?
  - a. Millä tavoin matkailijat voitaisiin paremmin huomioida sekä hyödyntää joukkoliikenteen kehittämisessä?
  - b. Tulisiko reittejä lisätä johonkin kohteeseen alueella matkailevien näkökulmasta?
  - c. Onko alueellanne joukkoliikenteen reiteissä solmukohtia joita matkailijan tulisi huomioida. Esimerkiksi naapurivaltion rajojen yli matkatessa?
4. Mitä toimenpiteitä ehdottaisitte liikenteen digitaalisten palveluiden kehittämiseksi?
5. Mitä toimenpiteitä ehdottaisitte Lapin Reittioppaan kehittämiseksi?

## **Rajaylitys / yhteistyö**

1. Millaista rajat ylittävää joukkoliikennettä on tällä hetkellä alueellanne?
  - a. Onko alueella muita rajat ylittäviä liikkumisen palveluita?
  - b. Millaisia mahdollisuuksia jo nyt olemassa olevan liikkumisen yhteiskehittämisellä näkisitte olevan?
  - c. Millaisia mahdollisuuksia liikkumisen yhteiskehittämisellä jo nyt olisi?
2. Millaisia ovat rajat ylittävän joukkoliikenteen volyymit ja reittien riittävyys?
3. Mitkä voisivat olla alueellanne kehitettäviä reittikohteita/reittejä rajat ylittävässä toiminnassa?
4. Millaisia hyötyjä ja haittoja näkisitte rajat ylittävän joukkoliikenteen helpotomisella?
  - a. Millaisia valtioiden lakimuutoksia helpotukset vaatisivat?
  - b. Millaisilla digitalisaation tuomilla innovaatioilla raja ylityksiä voitaisiin helpottaa?
  - c. Olisiko teillä ehdottaa ajatuksia siitä, millaisia uusia rajat ylittäviä palveluita voitaisiin luoda tai tulisi luoda matkailijoiden liikkumisen helpottamiseksi Ruotsin ja Suomen rajoilla? Entä Suomen ja Norjan?
5. Koetteko että keskustelu toisten eri toimialojen toimijoiden kanssa voisi kehittää liikenteen palveluja, jos voisi niin keiden/millaisten toimijoiden kanssa?
6. Oletteko käyneet tai käyttekö keskustelua liikennöitsijöiden tai liikennepalveluiden toimijoiden kanssa liikennereittien kehittämisestä?
7. Oletteko kokeneet rajat ylittävän liikenteen tai rajayhteistyön suhteen ongelmia?
  - a. Millaisia ongelmia rajayhteistyössä yleensä ilmenee?
8. Mitä toimenpiteitä ehdottaisitte rajat ylittävän liikenteen kehittämiseksi?

## Kysymykset asiantuntijatahoille:

### Matkailun kehitys

1. Millaisia liikkumisen palveluita/kulkuneuvoja Pohjoiskalotissa (Suomi, Ruotsi, Norja) matkailevat käyttävät liikkueessaan Lapissa, entä liikkueessaan valtioiden rajan ylitse?
  - a. Onko matkailijoilla ollut toiveita alueen saavutettavuuden kehittämisen suhteen tai ollaanko sitä kehittämässä?
2. Millaiseksi koette matkailijamäärien volyymin tällä hetkellä alueellanne?
  - a. Millaiset ovat ulkomaalaisten ja kotimaisten matkailijoiden valtioiden rajan ylittävän liikkumisen volyymit alueellanne?
  - b. Millaiseksi arvioitte volyymit tulevaisuudessa niin toiminta-alueellanne kuin rajojen yli liikuttaessa?
  - c. Mihin saamaanne tietoon näkemyksenne liikennepalveluiden käyttäjien määrästä perustuvat?
    - i. Entä matkailijoiden osuudesta liikennepalveluiden käyttäjinä?
3. Millaisia odotuksia teillä on liikenteen ja Lapin saavutettavuuden kehityksen suhteen?
4. Millaisia odotuksia teillä on Pohjoiskalotin matkailun kehitykseltä?
5. Millaisia odotuksia teillä on matkailun kehitykseltä paikallisesti omalla toiminta-alueellanne?
6. Millaisia isoja tulevaisuuden muutoksia voisitte kuvitella tapahtuvan matkailun suhteen toiminta-alueellanne seuraavan 5 vuoden aikana? Esi-merkiksi palvelutarjonnan ja digitalisaation suhteen.
7. Millaisia turvallisuuskysymyksiä matkailuliikkuvuuteen näkisitte liittyvän?

### Oman liiketoiminnan kehittäminen

1. Miten uskotte matkailualan mahdollisten muutoksien vaikuttavan omaan liiketoimintaan?
2. Uskotteko liikenteen määrän pysyvän ennallaan, kasvavan tai jopa supistuvan?
  - a. Millaiset ovat odotuksenne vaikutuksista omaan liiketoimintaan?
3. Miten uskotte liiketoimintanne kehittyvän ja uudistuvan seuraavan 5 vuoden aikana?
4. Olisitteko valmis kehittämään yhteistyötä matkailutoimijoiden kanssa? Millaiselle yhteistyöllä paikallisten ja matkailijoiden liikkumista voitaisiin parantaa ja kehittää yhteistyötä? Millaista yhteistyötä olisitte valmis itse kehittämään ja viemään eteenpäin?

### Joukkoliikennereitit

1. Millaisia odotuksia teillä on joukkoliikennereittien kehityksen suhteen?
2. Mitkä ovat tällä hetkellä suosituimmat liikennöintireitit?
3. Mihin suuntaan näette joukkoliikennereittien kehittyvän tulevaisuudessa?

- a. Millä tavoin matkailijat voitaisiin paremmin huomioida sekä hyödyntää joukkoliikenteen kehittämisessä?
  - b. Tulisiko reittejä lisätä johonkin kohteeseen alueella matkailevien näkökulmasta?
- 4. Mitä toimenpiteitä ehdottaisitte liikenteen digitaalisten palveluiden kehittämiseksi?
- 5. Mitä toimenpiteitä ehdottaisitte Lapin Reittioppaan kehittämiseksi?

### **Rajaylitys / yhteistyö**

- 1. Millaista rajat ylittävää joukkoliikennettä on tällä hetkellä alueellanne?
  - a. Onko alueella muita rajat ylittäviä liikkumisen palveluita?
  - b. Millaisia mahdollisuuksia jo nyt olemassa olevan liikkumisen yhteiskehittämisellä näkisitte olevan?
  - c. Millaisia mahdollisuuksia liikkumisen yhteiskehittämisellä jo nyt olisi?
- 2. Millaisia ovat rajat ylittävän joukkoliikenteen volyymit ja reittien riittävyys?
- 3. Mitkä voisivat olla alueellanne kehitettäviä reittikohteita/reittejä rajat ylittävässä toiminnassa?
- 4. Millaisia hyötyjä ja haittoja näkisitte rajat ylittävän joukkoliikenteen helpottamisella?
  - a. Millaisia valtioiden lakimuutoksia helpotukset vaatisivat?
  - b. Millaisilla digitalisaation tuomilla innovaatioilla raja ylityksiä voitaisiin helpottaa?
  - c. Olisiko teillä ehdottaa ajatuksia siitä, millaisia uusia rajatylittäviä palveluita voitaisiin luoda tai tulisi luoda matkailijoiden liikkumisen helpottamiseksi Ruotsin ja Suomen rajoilla? Entä Suomen ja Norjan?
- 5. Koetteko että keskustelu toisten eri toimialojen toimijoiden kanssa voisi kehittää liikenteen palveluja, jos voisi niin keiden/millaisten toimijoiden kanssa?
- 6. Oletteko käyneet tai käyttekö keskustelua liikennöitsijöiden tai liikennepalveluiden toimijoiden kanssa liikennereittien kehittämisestä?
- 7. Oletteko kokeneet rajat ylittävän liikenteen tai rajayhteistyön suhteen ongelmia?
  - a. Millaisia ongelmia rajayhteistyössä yleensä ilmenee?
- 8. Mitä toimenpiteitä ehdottaisitte rajat ylittävän liikenteen kehittämiseksi?
- 9. Oletteko jo tehneet kehityssuunnitelmia digitaalisuuteen liiketoimintanne osalta, tai oletteko tehnyt yhteistyötä jonkun sitä edistävän tahon kanssa?

# TAVOITTEELLISELLA VERKOSTOTYÖLLÄ ONNISTUVAA YRITYSPALVELUA

*Hanna Kangastie, Ida Lammi ja Elina Salo*

The aim of this thesis was to find out the good conditions for the operation of networks operating in decentralized environments and to make recommendations regarding purposefulness, leadership and internal communication. The development work was focused on the Rovaniemi-Ranua regional business services network, SYP network. The aim of the SYP network is to provide quality services for the business customers in the region, from the start-up to finance and a recruitment of a skilled workforce. This thesis was commissioned by the TE Services of Lapland.

The approach of the research was qualitative with some quantitative elements and a case study was used as the research method. Content analysis and theme design were used to analyze the interviews and the survey. The results of the research were based on the theory, the interviews and the questionnaire, with which the conclusions of the thesis were drawn. In spring 2019 the questionnaire was sent to the entire Lapland SYP network, i.e. a total number of 108 persons from which 37 persons responded the survey. The analysis of the responses compared the results of the Rovaniemi and Ranua networks with those of the other regional networks.

In addition to the survey, information on good practices was collected from the chairpersons of Lapland's regional SYP networks and selected actors from different reference sites elsewhere in Finland.

The results revealed challenges in the network operation, purposefulness and management of the network. Based on the results, it was possible to create development proposals suitable for the network's problem areas, i.e. target-orientedness, leadership and development of the internal communication. The main development proposals involve all the parties in the renewal of the SYP agreement, make the meetings more systematic and themed and enable common digital platforms for internal communications.



## JOHDANTO

Verkostomainen työskentely on yksi 2010-luvun trendeistä. Lähes kaikissa työtehtävissä vaaditaan verkostomaista työtettä ja toimitaan vahvasti verkostoja ja yhteistyötä hyödyntäen. Verkostomaisen työskentelyn rooli on korostunut työelämässä, kuten muillakin yhteiskunnan osa-alueilla. (Alasoini 2015, 29; Hautamäki, Leppänen, Mokka & Neuvonen 2017; Teece & Linden 2017.) Palveluyhteiskuntaan siirryttäessä ja arvonluontimallin muuttuessa yritykset ja organisaatiot ovat panostaneet toimintatapojen uudistamiseen luomalla erilaisia verkostoja sekä allianssimalleja. Toimeksiantajamme Lapin TE-palvelut on julkinen toimija, jonka palvelut ja toiminta ovat yhteiskunnallisen muutoksen myötä jatkuvan tarkastelun kohteena. Verkostomainen työskentely korostuu, kun pyritään luomaan laadukkaita palveluprosesseja, joiden tavoitteena on palvella asiakaslähtöisesti ja vuorovaikutuksellisesti yhdessä eri toimijoiden kanssa välttämällä päällekkäistä työtä. Hektisessä ja nopeasti muuttuvassa työympäristössä ei ole enää tarkoituksenmukaista vastata kaikkeen kysyntään itse, vaan verkostomainen työtapana on edellytys osaamisen jakamiselle, tiedonvaihdolle sekä koko työn tekemiselle.

Tässä artikkelissa kuvataan hajautetussa toimintaympäristössä toimivan seudullisen yrityspalveluverkoston toimintaa tavoitteellisuuden, johtamisen sekä sisäisen viestinnän näkökulmista. Kehittämistyö koski Lapin seudulliseen yrityspalveluverkostoon (myöhemmin SYP-verkosto) kuuluvaa Rovaniemi-Ranuan seudulla toimivaa alueellista SYP-verkostoa. Verkoston tavoitteena on tarjota alueen yritysasiakkaille laadukkaita palveluita yrityksen perustamisvaiheesta niin rahoitukseen kuin osaavan työvoiman rekrytoimiseen. Verkosto on laaja ja se pyrkii toimimaan yli organisaatiorajojen luomalla selkeämpiä palvelupolkuja alueen yritysasiakkaille. (Saarela 2015, 8.) Artikkelin kirjoittajat työskentelevät erilaisissa verkostoissa. Hanna Kangastie ja Ida Lammi ovat töissä Lapin TE-toimistossa ja kuuluvat Rovaniemi-Ranuan alueelliseen SYP-verkostoon. Elina Salo toimii Etelä-Suomessa, tällä hetkellä Vantaan kaupungin palveluksessa erilaisissa työllisyys- ja yrityspalveluverkostoissa.

Kehitystyön tarkoituksena oli selvittää, miten Rovaniemi-Ranuan alueellista SYP-verkostoa ja sen toimintaa voidaan kehittää. Tavoitteena oli havaita tärkeimmät kehityskohteet Rovaniemi-Ranuan verkostotyöstä ja esittää niihin muutosehdo-

tuksia, jotta Rovaniemi-Ranuan alueellisen SYP-verkoston toiminta pääsisi kehittymään samalle tasolle muiden alueellisten SYP-verkostojen kanssa ja tätä kautta yritysasiakkaiden saama palvelu paranisi.

SYP-verkostoista on tehty vähän aikaisempaa empiiristä tutkimusta ja kehittämistehtävän tavoitteena oli lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta sekä syistä, jotka ovat tapaukseen vaikuttaneet, joten menetelmänä käytettiin tapaus-tutkimusta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 166; Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 37–38). Kehittämistyö toteutettiin laadullisin menetelmin, koska tarkoitus oli tutkia Rovaniemi-Ranuan SYP-verkoston toimintaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2010, 161). Lisäksi hyödynnettiin määrällisen tutkimuksen menetelmää (Vilkkä 2014, 14), jonka mukaisesti kyselytutkimuksen tulokset on esitetty kertoen, kuinka moni vastaajista oli samaa tai eri mieltä väittämistä.

Kehittämistyössä haettiin vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Millä tavalla Rovaniemi-Ranuan alueellisen SYP-verkoston verkostotyöstä saadaan toimivampaa?

Mitä muista verkostoista olevia hyväksi todettuja käytänteitä voitaisiin ottaa käyttöön Rovaniemi-Ranuan alueellisessa verkostossa?

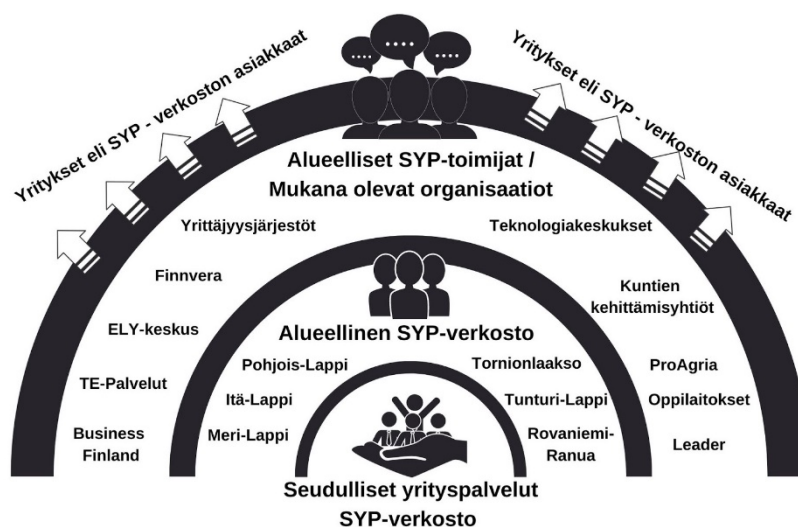
Tässä artikkelissa tuodaan esille kehittämissuosituksia hajautetuissa toimintaympäristöissä toimivien palveluverkostojen johtamiseen, tavoitteellisuuteen sekä sisäiseen viestintään. Kehittämistyössä keskityttiin etenkin verkoston keskinäiseen yhteistyöhön, koska sillä luodaan pohjaa asiakaspalvelulle.

## **LAPIN TE-PALVELUT JA SEUDULLINEN YRITYSPALVELUVERKOSTO**

Kehittämistyön toimeksiantaja oli Lapin ELY-keskuksen alaisuudessa toimiva Lapin TE-palvelut, joka viranomaisena vastaa yrityspalveluiden järjestämisestä (Laki julkisista työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012). TE-palvelut tuottavat palveluita yrityksen eri elinkaaren vaiheisiin, kuten yrityksen perustamiseen tai osaan työvoiman saatavuuteen (TE-palvelut 2019). Näin ollen TE-palvelut on yksi toimijoista Lapin seudullisissa yrityspalveluissa eli SYP-verkostossa. Lapin TE-

toimisto ja Lapin ELY-keskus toteuttivat vuosina 2000–2007 yrittäjyys-hankekonaisuuden, jonka yksi keskeisistä tavoitteista oli lisätä yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamista viranomaisten parissa. Hankkeen tuloksena Lapin alueelle rakennettiin seutukunnallinen yritysosaajien verkosto, joka tunnetaan nykyisin SYP-verkostona.

SYP-verkosto toimii hajautetussa toimintaympäristössä Lapin alueella ja sen keskeisimpiä tehtäviä on vastata yrittäjyyden edistämisestä sekä yritysneuvonnasta. Verkostossa yrityspalveluiden ammattilaiset eri organisaatioista työskentelevät yhdessä hyödyntäen koko SYP-verkoston osaamista pyrkien tarjoamaan yrityksille selkeitä palvelupolkuja ja välttämään yrityksen pompottelua organisaatiolta toiselle (Saarela 2015, 8). Lapin SYP-verkosto on jaettu kuuteen alueelliseen SYP-verkostoon, jotka toimivat eri alueilla. Laatimassamme kuviossa 1 selkeytetään Lapin SYP-verkoston rakennetta.



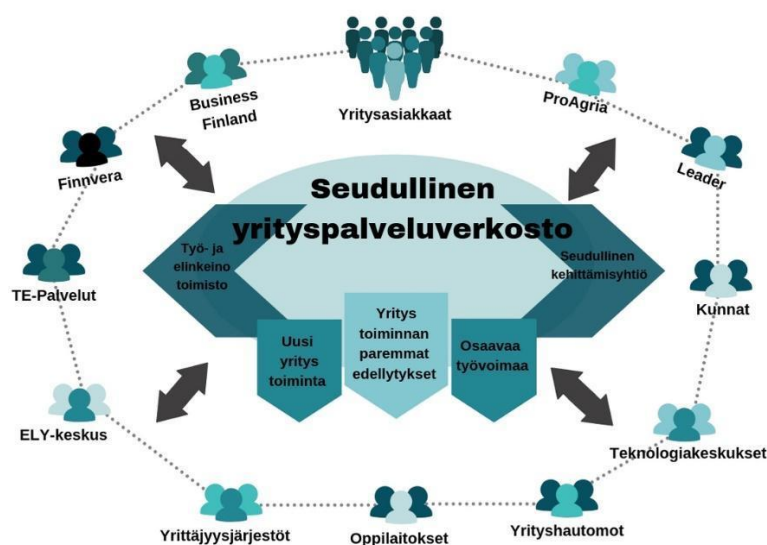
Kuvio 1. Lapin alueen seudullisen yrityspalveluverkoston rakenne

### *Asiantuntijaverkostot työelämän kehittäjänä*

SYP-verkostossa toimii useita eri alueellisia SYP-toimijoita eri organisaatioista, jotka tuottavat yrityksille erilaisia palveluita. Verkoston tärkeimpiä tavoitteita on vähentää SYP-toimijoiden välistä päällekkäistä työtä, lisätä asiantuntijoiden osaamista ja luoda lisäarvoa yritysten saamille palveluille (Saarela 2015, 8). Kukaan SYP-toimija on erikoistunut eri palveluihin. Esimerkiksi ProAgria tuottaa pal-

veluita ja osaamista maatalouden sekä yritystoiminnan kilpailukyvyyn kehittämiseen ja Business Finland puolestaan keskittyy tarjoamaan yrityksille tukea kansainvälistymiseen sekä rahoitusta uusille innovaatioille (ProAgria 2019; Business Finland 2019). Finnvera on keskittynyt yritystoiminnan rahoittamiseen (Finnvera 2019), mutta eri näkökulmasta Business Finlandin kanssa.

ELY-keskusten palvelut ovat työ- ja elinkeinoministeriön johdolla toteutettuja yrityspalveluita, jotka keskittyvät tukemaan yritysten uudistumista, kasvua, kehittymistä sekä työvoiman saatavuutta. Näiden palveluiden sisälle kuuluvat myös TE-palveluiden tarjoamat yrityspalvelut. (ELY-keskus 2019.) Paikallisten yritysten ääntä SYP-verkoston tuo jokainen taho omalta osaltansa, mutta tärkeänä verkoston jäsenenä toimivat paikalliset yrittäjyysjärjestöt, kuten Lapin kauppakamari sekä Lapin yrittäjät. Lisäksi alueelliseen SYP-verkoston voi kuulua paikallisia oppilaitoksia, kunnallisia kehittämissyhtiöitä, Leader-toiminnan asiantuntijoita sekä muita toimijoita, joiden läsnäolo koetaan tärkeäksi palveluverkoston toimivuuden kannalta. (Rehtonen 2015.) Laitimassamme kuviossa 2 on kuvattu SYP-verkoston toimintaa.



Kuvio 2. Seudullisen yrityspalveluverkoston toiminta (SYP-verkosto)

Lapin alueen yrityksille on tarjolla paljon palveluita ja SYP-verkostoon kuuluu suuri määrä eri organisaatioiden SYP-toimijoita. Alueellisten SYP-verkostojen toimivuus palveluiden laadun takaamiseksi sekä erilaisten palveluprosessien selkeyttämiseksi on tärkeää ja niiden merkitys kasvaa entisestään tulevaisuudessa. Uudet työpaikat eivät enää synny pelkästään vain uusiin yrityksiin, vaan suurin

kasvupotentiaali on mikro- ja pk-yrityksissä. Pk-sektorin työpaikkojen lisääntyminen edellyttää julkisten toimintasäännösten joustavaa ja ketterää tulkintaa. Mitä toimivammat yhteistyön mallit saadaan kehitettyä, sitä parempi on yhteisymmärrys toimijoiden välillä. (Andersson 2015, 8–11; Saarela 2015, 8.)

SYP-verkoston toiminta perustuu sopimukseen ja vuonna 2016 seudullisia yrityspalvelusopimuksia oli maanlaajuisesti jo 65 kappaletta. Sopimusten yksi tärkeimmistä tehtävistä on selkeyttää toimijoiden rooleja verkostossa sekä työn- ja vastuunjakoa. (Oosi, Keinänen, Wennberg & Karinen 2016, 35.) Lapin alueella sopimukset on laadittu ELY-keskuksen toimesta alueellisten SYP-verkostojen kesken syksyllä 2015. Sopimuksissa on määritelty alueelliseen SYP-verkostoon kuuluvat osapuolet, voimassaoloalue, toiminta-ajatus, strategia, tavoitteet, organisointi, resurssit, seuranta sekä yhteistyökumppanit. Vuonna 2019 toiminnan mittareina ovat esimerkiksi asiakasmäärät, alkavan yrittäjän neuvontapalvelut, uudet yritykset sekä ohjaus toisten SYP-toimijoiden palveluihin. (SYP-Sopimus 2015.) Sopimuksista huolimatta verkostotyössä on nähtävissä selkeästi alueellisia eroja. Uusihannin (2019) mukaan Lapin ELY-keskuksen tavoitteena on uudistaa SYP-sopimukset, ja tämän kehittämistyön tuloksia tullaan hyödyntämään sopimuksia uudistettaessa.

## **VERKOSTOTYÖ HAJAUTETUISSA TOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ JA SUJUVAN VIESTINNÄN MERKITYS**

Tonts (2019, 29–30) on määritellyt verkostoja olevan kolmenlaisia: henkilökohtaisia, operatiivisia sekä strategisia. Kehittämistyön tutkimuskohteen eli alueellisen SYP-verkoston voidaan katsoa olevan strateginen verkosto. Tietoisesti rakennetut strategiset yhteistyöverkostot mahdollistavat sen, että liiketoimintaa voidaan toteuttaa kokonaan uudella tavalla osaamista yhdistäen (Möller, Rajala & Svahn 2004, 9; Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 50). Strategiset verkostot koostuvat ihmisistä, jotka eivät välttämättä ole osa omaa organisaatiota tai sen suoranaيسessa vaikutuspiirissä. Ilman strategisia verkostoja organisaation voi olla vaikeaa saavuttaa keskeisiä tavoitteita tai löytää käyttöönsä tarvittavia resursseja. (Tonts 2019, 31–32.)

Toimijoiden välisissä verkostoissa yksilöt edustavat kutakin organisaatiota ja tuovat ensisijaisesti edustamansa organisaation näkemyksen verkostoon. Verkostot eivät kokoonnu yksilöiden tarpeiden vuoksi, vaan organisaation tarve edellä, minkä vuoksi henkilöstömuutokset ovat hyvin yleisiä. (Bottrup 2005.) Henkilöstön vaihtuvuus nähdään selkeänä haasteena systemaattiselle kumppanuustyölle (Oosi ym. 2016, 38). Hyötyläisen ja Nuutisen (2010, 145) mukaan suuri merkitys on sillä, että verkostoon osallistuvalla henkilöllä on aito kiinnostus ja halu osallistua verkoston toimintaan ja sen kehittämiseen. Innostus ja sitoutuneisuus yhteiseen tekemiseen voi parhaimmassa tapauksessa tarttua verkoston jäsenten välillä. Positiivinen tarttuminen on varmintä homogeenisessä ja pienessä ryhmässä. (Torrente, Salanova & Llorens 2013, 153–154.) Koska verkostoyhteistyö vie aikaa jo muutenkin hektisessä työelämässä, täytyy verkoston yhteistyöstä saatavien hyötyjen selvästi ylittää siihen kohdistetut panostukset. Jos työntekijä ei näe sen lisäarvoa kokonaisuudelle, yhteistyö jää helposti tekemättä tai sitä tehdään silmänlumeeksi pakkopullana. (Korkala 2010, 156–160; Aira 2012, 128.)

Saarnilehdon, Vesalaisen ja Annolan (2013, 94) mukaan verkoston toimivuus ja yhteistyökyky perustuvat kolmeen toisistaan riippuvaan tekijään; hyvään viestintään, yhteisöllisyyteen ja luottamukseen. Viestintä on sanomien vaihdantaprosessi, jossa merkitysten antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa viestijien kesken (Åberg 2006, 85). Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Sen avulla sekä jaetaan tietoa, että sitoutetaan ja motivoidaan henkilöstöä. Sisäisellä viestinnällä voi olla useita tavoitteita, kuten sujuvuuden ja tehokkuuden parantaminen, tavoitteista ja strategiasta tiedottaminen tai sisäinen markkinointi, jonka avulla organisaation tarjoamat tuotteet ja palvelut tehdään tutuiksi henkilökunnalle. Toimivan sisäisen viestinnän saavuttamiseksi on sen tarkoitus ja keskeiset tehtävät määriteltävä ennalta. Viestintää täytyy osata suunnitella, organisoida ja arvioida. (Åberg 2006, 96–97, 162–163; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9; Joki 2018.)

Hyötyläinen ja Nuutinen (2010, 136) sekä Aira (2012, 26) nostavat viestinnän merkityksen yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä tuloksellisissa ja tehokkaissa palveluverkostoissa. Etenkin hajautetussa ympäristössä viestinnän aktiivisuudesta ja vuorovaikutuksen tiiviyydestä on etua hyvän yhteistyön ylläpidossa. Kaikki yhteydenpito vahvistaa verkoston jäsenten vuorovaikutussuhteita. (Aira 2012, 26, 126,

134.) Hyvät vuorovaikutussuhteet puolestaan tukevat tehtävien koordinoitua yhteistyötä tekevien välillä (Tonts 2019, 31). Kun henkilökemiat toimivat jäsenten välillä, verkostoyhteistyöllä saavutetaan nopeasti suurta lisäarvoa (Niemelä 2002, 71). Organisaatioiden välisissä verkostoissa viestinnän merkitys korostuu myös välineenä luoda yhteisiä merkityksiä erilaisista taustoista huolimatta. Viestintää ja hyvää vuorovaikutusta tarvitaan esimerkiksi, kun luodaan yhteiset tavoitteet koko verkostolle ja sovitaan niihin sitoutumisesta yhdessä. (Aira 2012, 124–125.)

Hyvä viestintä rakentaa luottamusta, luottamus rakentaa yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyys kehittää vuorovaikutusta. Näiden ohella yhteishenki on tärkeä osa toimivaa verkostoa (Saarnilehto ym. 2013, 94). Hajautetuissa yhteisöissä me-hengen luominen voidaan kokea erityisesti haastavaksi, koska yhteisiä kohtaamismahdollisuuksia on vähän (Virolainen 2010, 269). Virolaisen (2010) mukaan fyysisesti laajalla alueella toimivissa yhteisöissä säännölliset kollegoiden tapaamiset on koettu erittäin merkityksellisiksi. Kohtaamiset ovat keinoja tutustumiseen ja sitä kautta esimerkiksi luottamuksen syntymiseen (Virolainen 2010; Harkko, Kalm-Akubardia & Määttä 2018, 151, 157). Luottamusta voidaan osoittaa monella tapaa ja se on edellytys tehokkaalle yhteistyölle (Ilmonen 2000, 57). Mikäli tapaamisia ei ole riittävästi, kumppaneita ei välttämättä opita tuntemaan tai tietämään kunnolla. Tutustuneilla ja vakiintuneilla yhteisöillä on paremmat vuorovaikutuksen kulttuurit ja sen myötä yhtenäisemmät ja luottamuksellisemmat suhteet (Harkko ym. 2018, 155).

Fyysinen etäisyys on tutkitusti merkityksellinen seikka yhtenäisyyden kannalta (Virolainen 2010, 84), mutta digitalisaation aikana monia vaihtoehtoja on olemassa. Virtuaalisesti toimivia työyhteisöjä tutkittaessa käyttökelpoisiksi vuorovaikutuksen välineiksi on todettu esimerkiksi pikaviestimet, videoneuvotteluvälineet, virtuaaliset työtilat ja sosiaalinen media (Virolainen 2010, 132–134; Kupiainen & Leppälä 2017, 18). Sähköisiä välineitä hyödynnettäessä viestintäkanava on hyvä valita huolella, koska sillä saattaa olla vaikutusta vuorovaikutuksen laatuun. Joskus sähköisesti jaettu tieto voi olla tulkinnanvaraista (Helander ym. 2013, 60). Viestinnällistä merkitystä on esimerkiksi kirjoitusten tyylillä ja pituudella sekä keskustelun reaaliaikaisuudella (Suominen 2018, 174–175). Parhaimmillaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa voidaan välittää tietoa vaivattomasti ja tehokkaasti koko organisaatiolle ja jopa yli organisaatorajojen. Etuna sosiaalisen median

keskustelualustoilla on usein se, että tieto välittyy myös niille, jotka eivät aktiivisesti osallistu, vaan lähinnä seurailevat muiden keskustelua. (Kupiainen & Lepäälä 2017, 18–22.)

Hajautetuissa toimintaympäristöissä voidaan käyttää teknologiavälitteistä viestintää kohtaamisten tukena (Aira 2012, 26). Kuitenkaan tietotekniikalla ei voida kokonaan korvata aitoja kasvokkain tapahtuvia vuorovaikutustilanteita (Niemelä 2002, 72). Vaikka tekniikka onkin mahdollistanut sähköisen tiedon jakamisen reaaliajassa, tarvitaan lisäksi fyysistä läsnäoloa. Yhtenäisyyden säilyttämiseksi ja luottamuksen vahvistamiseksi tulee verkostolla olla mahdollisuus tavata sekä strukturoiduissa kokoustilanteissa että vapaammissa keskusteluhetkissä kasvotusten (Virolainen 2010).

## **TIETO JA SEN HYÖDYNTÄMINEN VERKOSTOYHTEISTYÖSSÄ**

Tiedon jakaminen ja sisäinen viestintä ovat keskeisiä yhteisön toiminnalle etenkin silloin, kun sen jäsenten työtehtävät kytkeytyvät yhteen. Nykyisin korostetaan yhä enemmän työyhteisön ulospäin suuntautuvaa vuorovaikutusta, jota ilman yhteisö ei voi toimia tuloksellisesti (Hoegler & Gemuenden 2001, 436; Janhonen 2010, 19–20). Jokaisessa työyhteisössä on paljon organisaation toiminnan kannalta tärkeää tietoa, jota ei olla dokumentoitu mihinkään. Tiedot, taidot ja osaaminen on tallessa vain työyhteisön jäsenillä itsellään. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, tiedostamatonta ja koodaamatonta tietoa ja osaamista, joka ei välttämättä ole helposti ilmaistavissa toisille. (Toom 2008, 33, 48–54; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 97.) Hiljaisen tiedon jakaminen tekstimuodossa on yleensä haasteellista (Nonaka & Takeuchi 1995, Virolaisen 2010, 152 mukaan) ja sen nähdään välittyvän parhaiten spontaaneissa kasvokkaisissa kohtaamistilanteissa (Virolainen 2010, 148–150).

Kokemuksiin perustuva hiljainen tieto lisääntyy iän myötä ja työuran pidetessä. Näitä kokemuksia hyödynnetään työuran aikana ja oppimisen kannalta tärkeäksi nähdään moniammatillisissa tiimeissä tehtävä yhteistyö. (Juuti 2008, 227–228; Kurtti 2012, 4, 122.) Verkostossa hiljaista tietoa tulisi kyetä siirtämään oman organisaation ulkopuolelle, jotta siitä voisi hyötyä mahdollisimman moni. SYP-toi-



mijat saavat yrityksiltä jatkuvasti uutta tietoa, mikä ei välttämättä oman organisaation toiminnan tai palveluiden kannalta ole merkityksellistä, mutta jota toinen organisaatio voisi hyödyntää toiminnassaan paljonkin. Toimijoilla on työstään vuosien kokemuksen kautta kertynyttä tietoa, jota ei välttämättä ole osattu hyödyntää riittävästi.

Kurtin (2012, 4, 122) mukaan työyhteisön osaamista voidaan kehittää ottamalla työntekijöiden potentiaalinen hiljainen tieto yhteiseen käyttöön. Tieto tulee tunnistaa ja valjastaa koko organisaation hyödyksi (Kupias ym. 2014, 97–98). Hiljaisen tiedon merkityksellisyys organisaation toiminnan kehittämiseksi on nostettu tärkeäksi myös aiemmassa tutkimuksessa (Kaivo-Oja, Virtanen, Jalonen, Stenvall & Wallin 2016, 1–6). Monimutkaisen tiedon ja taitojen välittymiseen tarvitaan vahvoja vuorovaikutustapoja ja hyvää verkostoyhteyttä, jossa tiedon välittymisen ilmapiiri on salliva. Parhaimmillaan tietoa välittyy useista eri näkökulmista ja moninaisin tavoin. Asiantuntijaverkostoissa hiljaisen tiedon jakaminen tuottaa uutta tietoa ja innovaatioita eri asiantuntijoiden osaamisen yhdistyessä. Näin ollen hiljaisen tiedon muodostuminen on yhteisöllinen prosessi. Uuden tiedon luominen taas edesauttaa uudennaisiin tavoitteisiin pääsemistä. (Hakkarainen & Paavola 2008, 68, 72–75, 78.)

Työyhteisön hiljaisen tietämyksen ja osaamisen tunnistaminen ja esille tuominen on yksi johdon haasteista. Kaikkea hiljaista tietoa ei voi johtaa tai hallita, koska sitä ei voi aina erottaa ihmisestä (Virtainlahti 2009, 73). Näin ollen verkostojohtamisessa nousee tärkeäksi osaamisen johtaminen. Kivinen (2008, 192–193) kuvaa osaamisen johtamisen kehittymistä kolmella osaamisen johtamisen sukupolvella. Sukupolvista ensimmäinen keskittyy yksilön omaamaan tietoon, toisessa polvessa fokusoidaan jo yksilön tiedon siirtämistä laajemman joukon käyttöön ja kolmas sukupolvi painottaa organisaation ja verkoston yhteistä tietämystä ja jaettua tiedon tulkintaa. Näitä sukupolvia esiintyy kaikkia rinnakkain, mutta painotus on siirtymässä puhtaasta yksilökeskeisestä tietämisestä verkostojen merkityksen korostumiseen. (Kivinen 2008, 192–193.) Varsinkin hajautetuissa verkostoissa jäsenet voivat olla mukana useassa verkostossa ja tieto voi olla sirpaleista, jonka vuoksi sitä voi olla haastava koota yhteen. Hiljaisen tiedon ja osaamisen näkökulmasta verkostomaisessa työskentelyssä haasteina nähdään organisaatioiden omat prosessit, henkilöiden väliset vuorovaikutussuhteet ja tiedon kulkeutuminen organisaatiolta toiselle. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 128–130.)

Yleensä hiljaiseksi tietämykseksi organisaatiossa mielletään se, että ”tietää keneltä kysyä”. Kontaktit ja verkostot ovat usein toimijoiden päässä, eikä niitä olla kirjattu näkyvään muotoon kaikkien saataville. (Virtainlahti 2011, 36.) Osaamisen menettäminen on aina henkilöstöriski. Jos avainasemassa ollut henkilö lähtee, voidaan menettää tärkeää ydinosaa. Tällöin osaaminen menee henkilön mukana niin sanottuna hiljaisena tietona, eikä sitä pystytä enää hyödyntämään. (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2005, 71.) SYP-verkoston toimijoilla on paljon tätä arvokasta aineetonta pääomaa ja sen säilyttämiseksi olisi tärkeää huolehtia henkilöiden sitoutuneisuudesta työhön ja toimijoiden kiinnittymisestä verkostoon.

## **KOHTI TAVOITTEELLISTA VERKOSTOTYÖTÄ**

Verkostotyössä yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin on helpompaa päästä, jos verkoston jäsenet ovat tuttuja toisilleen ja heillä on jo vakiintuneet toimintatavat (Virolainen 2010, 185). Yhteiset tavoitteet yhdistävät ja luovat perustaa luottamuksen syntymiselle. Verkostossa on valtavasti voimaa silloin, kun sillä on yhteinen tärkeänä pidetty tehtävä tai tavoite. Sellainen verkosto, joka tähtää yhteiseen menestykseen, tuottaa menestystä muille verkoston jäsenille. Yhteisen tavoitteen avulla voidaan poistaa epäterve kilpailu, taata tiedonkulun avoimuus sekä yhdistää osaaminen ja muut henkiset voimavarat. Jos ihmiset eivät ole sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin, voi sillä olla haitallisia vaikutuksia koko verkoston toimintaan. (Niemelä 2002, 78; Mäkipeska & Niemelä 2005, 39–41.) Vahva sitoutuneisuus sen sijaan voi olla merkittävä voimavara verkostolle, ja innostus helposti tarttuu verkoston keskuudessa (Torrente ym. 2013, 153–154).

Tarkasteltaessa verkoston toimintaa ja sen tavoitteellisuutta, on hyvä tutkia verkostoon jo syntyneitä toimintamalleja. Kukin organisaatio on palapelin pala, joka tuottaa oman osuutensa toimintaan. Verkoston välille syntyneistä vakiintuneista käytännöistä voi syntyä tehokkaita prosesseja. (Helander ym. 2013, 58–59.) SYP-verkostossa käytänteet voivat liittyä esimerkiksi tiedon vaihtoon, kokoontumiseen tai palveluprosessiin. Esimerkiksi yhteisistä viestinnän käytännöistä sopiminen vaatii vaivannäköä hajautetussa ympäristössä, mutta siihen kannattaa panostaa (Aira 2012, 139).

Vakiintuneilla käytännöillä on kuitenkin varjopuolensa. Ne voivat muuttua rutiininomaisiksi, jolloin tekemisellä ei ole enää tarkoitusta, luovuus katoaa eikä toiminta

ole innovatiivista. Siksi olisikin tärkeää, että näitä käytäntöjä tarkistettaisiin säännöllisesti, koska yleensä vanhoilla toimintatavoilla ei synny uusia tuloksia. (Amabile 1997; Helander ym. 2013, 59–60.) Uudistumiskyvykyys ja innovaatiot edellyttävät tekijöiden sisäistä motivaatiota ja kipinän vaalimista (Amabile 1997). Näin ollen olisi tärkeää, että jokaisen organisaation edustajat olisivat innostuneita verkostotyöstä, mutta strategisissa verkostoissa tällainen voi joskus osoittautua haasteelliseksi.

Verkostojohtamisen rooli korostuu tavoitteellisessa verkostossa, etenkin jos verkostolla on tavoitteena olla muutakin kuin ”kahvipöytäseura”, joka kokoontuu satunnaisesti vaihtamaan kuulumisia keskenään. Verkostojen johtaminen poikkeaa täysin perinteisestä organisaatiomallien johtamisesta. Jos organisaatioiden toimijat eivät ole sitoutuneita, eivät luota toisiinsa eivätkä koe tarvitsevänsä verkoston muilta jäseniltä mitään, on onnistunut johtaminen ja näin ollen koko verkoston toiminta käytännössä mahdotonta. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 132; Helander ym. 2013, 69–70.) Nykyaikaisen johtamiskäsityksen peruseräitä, eli vuorovaikutusta, innostamista, sosiaalisia taitoja sekä kykyä ottaa työntekijät huomioon yksilöinä sekä yhteisön jäseninä (Fredriksson & Saarivirta, 2015, 7–8, 17), voidaan soveltaa hyvin verkostojen johtamisessa. Tärkeintä on, että verkostoa johtaa aktiivisella otteella osapuoli, joka on halukas ja kykenevä koordinoimaan verkoston strategiaa sekä tavoitteita. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 132; Helander ym. 2013, 69–70; Petäjäniemi 2018, 78.) Hyötyläisen ja Nuutisen (2010, 137) mukaan palveluverkostojen kokonaisuuden johtaminen nousee avaintekijäksi verkoston toimivuuden kannalta, minkä vuoksi verkostojohtamiseen kuuluu arvojen välittäminen (Petäjäniemi 2018, 79–81). Tästä johtuen innostunut asioista kiinnostunut vetäjä on mitä parhain motivaattori verkostolle (Fredriksson & Saarivirta 2015, 12; Petäjäniemi 2018, 80).

Muuttuvassa yhteiskunnassa, arvonluonnin mallin muuttuessa, verkostotyön tulee kehittyä pysyäkseen mukana maailman kehityksessä ja ajan hermolla. Hautamäen ym. (2017, 32) mukaan työtavan muuttuessa verkostotaitoja korostavammaksi, tulee yksilöiden koulutustua ja päivittää osaamistaan jatkuvasti. Osaamisen kehittämiseen on oltava valmiita panostamaan sekä organisaatio- että yksilötasolla (Hautamäki ym. 2017, 32). Asiakaslähtöisessä verkostossa olisikin tärkeää tunnistaa oman osaamisen lisäksi kaikkien verkoston jäsenten osaamisalu-

eet ja sitä kautta luoda lisäarvoa asiakkaiden saamalle palveluille tuottamalla selkeitä ja monipuolisia palvelupolkuja. Osaamista olisi tärkeää peilata asiakkaan odotuksiin ja pyrkiä kehittämään sitä niin, että asiakkaan tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan ennakoivasti. (Helander ym. 2013, 42–43.)

SYP-verkostossa eri organisaatioiden toimijoilla on osaamista valtava määrä, eikä ole tarkoituksenmukaista, että jokainen toimija tietää kaikesta kaiken. Verkostossa on voimaa ja yksi sen tärkeimmistä toimintakyvyn edellytyksistä on oppia hyödyntämään jo olemassa oleva tieto ja osaaminen. Erilaiset systemaattiset osaamiskartoitukset eivät välttämättä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa enää toimi ja uusiin mahdollisuuksiin tulisi kyetä reagoimaan nopeasti. Siksi olisikin tärkeää, että verkostolla on kokonaiskäsitys sen olemassa olevasta osaamisesta ja kehittämistarpeista. (Helander ym. 2013, 44.)

TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimuksen (Oosi ym. 2016, 18) yksi keskeisimmistä suosituksista oli vahvistaa kumppanuustyötä avoimuutta ja suunnitelmallisuutta edistäen. Hyviä käytäntöjä tähän kehitystyöhön ovat esimerkiksi monipuoliset keskustelufoorumit, joissa korostuu vertaiskehittämisen toimintakulttuuri (Oosi ym. 2016, 18). Jo 10 vuotta sitten SYP-verkostoa tutkittaessa kehitystarpeita havaittiin johtamisessa, sitoutuneisuudessa ja yhteisessä päämäärässä, resursseissa sekä tiedonkulkuun liittyvissä seikoissa. Haasteisiin vastaaminen ja verkoston kehittäminen nähtiin kuitenkin mahdollisena, kunhan jäsenillä on riittävä motivaatio ja kärsivällisyys pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Verkostotyön kehittämisen tulisi kulkea koko ajan palvelun kehittämisen rinnalla. (Järvinen 2010, 47–56, 60-62.)

## **HAASTATTELUTUTKIMUKSELLA HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ ROVANIEMI-RANUAN VERKOSTOLLE**

Opinnäytetyön tutkimusosiossa haastateltiin Lapin kuuden alueellisen SYP-verkoston puheenjohtajat, joilla oletettiin olevan kattava kuva verkoston tavoitteista ja toimivuudesta. Lisäksi halusimme saada näkökulmaa ja havaita hyviä käytäntöjä Lapin ulkopuolelta, joten haastattelimme vertailun vuoksi muiden paikkakuntien yrityspalveluverkostoja. Sopivien haastateltavien löytäminen Lapin ulkopuo-

lelta osoittautui hieman haasteelliseksi, koska yhteydenotoissa eri alueille huomasimme SYP-toiminnan olevan melko tuntematonta. Näin ollen haastattelimme kolmea henkilöä, jotka kokivat kuuluvansa jonkinlaiseen, Lapin alueellisiin SYP-verkostoihin verrattavaan yrityspalveluverkostoon. Toteutimme haastattelut Kirkkonummen, Kotkan ja Vantaan alueilta ja vastaajina oli kunnan, TE-palveluiden ja alueellisen kehitysyhtiön edustajia.

Kaikki haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja ne toteutettiin kasvotusten tai videoneuvotteluna. Kysymykset liittyivät verkoston tavoitteisiin, prosessien toimivuuteen sekä verkoston sisäiseen vuorovaikutukseen (liite 1). SYP-puheenjohtajat saivat ennakkomateriaalina kysymykset, jotka käsiteltiin jokaisen kanssa videoneuvottelutapaamisessa. Vertailupaikkakunnille kysymyksiä ei toimitettu etukäteen, koska ei ollut varmuutta siitä, miten tuttua SYP-verkoston käsitemaailma haastateltaville olisi. Anonymiteetin suojaamiseksi tuloksia ei julkaista vastaajien nimellä tai aluesidonnaisesti. Tutkimuksen tulosten kannalta haastateltavan nimellä tai paikkakunnalla ei ole merkitystä.

#### *SYP-puheenjohtajien haastatteluista yhtenäisiä käytäntöjä verkoston toimintaan*

Lapin alueellisten SYP-verkostojen puheenjohtajien haastatteluista selvisi, että jokainen alueellinen verkosto toimii hyvin eri tavalla ja osalla paikkakunnista toiminta ja yhteistyö ovat selkeästi pitemmällä kuin toisilla. SYP-puheenjohtajien taustaorganisaatiot ja kokemus SYP-verkostosta eivät olleet yhtenäiset. Kaikilla puheenjohtajilla oli yhtenäinen käsitys siitä, miksi alueelliset SYP-verkostot on rakennettu ja mikä niiden tarkoitus on. Jokainen puheenjohtaja oli yhtäläisesti samaa mieltä siitä, että verkoston koko on alueella riittävä ja toiminnassa ovat mukana kaikki keskeiset toimijat, mutta kaikkien alueiden verkostoissa oli näkyvissä samoja ongelmia. Viisi puheenjohtajista oli sitä mieltä, että yritykset eivät tunnista SYP-verkostoa, eivätkä he kokeneet, että se olisi tarpeellista, koska SYP-verkosto on rakennettu palveluiden ja yhteistyön kehittämiseksi, eikä sen tarvitse näkyä verkoston ulkopuolelle asiakkaille.

Puheenjohtajien mielestä Lapin ELY-keskuksen organisoima toiminta ei näyttäytynyt selkeänä alueille. SYP-sopimuksista huolimatta verkostot eivät toimi tavoitteellisesti eikä toiminnan seuraamiseen tarkoitettuja mittareita koettu toimiviksi. Puheenjohtajat kokivat, että yhteiset tavoitteet ja mittarit lisäisivät verkoston jäsenten sitoutumista ja luottamusta toimijoiden välillä. SYP-sopimuksen koettiin

sitouttavan tekijöitä verkostoon, mutta muutoin sen sisältö ei verkoston toiminnassa näy. Tärkeäksi tekijäksi nostettiin verkoston jäsenten henkilökohtainen mielenkiinto verkostotyöskentelyä kohtaan. Kun verkostolla on selkeät tavoitteet ja oikeat jäsenet, voidaan tehdä aitoa yhteistyötä palvellen alueiden yrityksiä. Verkoston voimavarana nähtiin suuri tietomäärä ja toisilta oppiminen. Lisäksi puheenjohtajat kokivat, että koko Lapin alueen SYP-tapaamiset ovat tärkeitä ja niissä olisi tärkeää jättää aikaa yhteiselle keskustelulle.

Puheenjohtajien haastatteluista selvisi, että alueelliset erot puheenjohtajuuden sekä tapaamisten suhteen ovat hyvin vaihtelevia. Osalla alueista puheenjohtajuus on kiertävä, jolloin jokainen toimija vuorollaan hoitaa SYP-verkoston puheenjohtajuutta kutsuen verkoston koolle. Toimintatapa on koettu usealla alueella toimivaksi. Muutamalla alueella puheenjohtajuus on ollut pitkään saman henkilön vastuulla, minkä osa on kokenut raskaaksi.

Verkoston tapaamiskerrat sekä niiden sisältö vaihtelevat alueesta riippuen. Osalla alueista tapaamisia on parhaillaan kahdeksan vuodessa, kun taas osalla niitä voi olla vain muutama. Kehittyvä nykYTEKNIikka mahdollistaa tapaamisten järjestämisen verkossa ja osa alueista hyödyntää teknologiaa tapaamisten järjestämisessä. Osa puheenjohtajista koki, että verkoston kokoontuminen on turhaa, eivätkä tapaamiset ole ollenkaan järkeviä tai verkostoa kehittäviä. Usealla alueella on kuitenkin panostettu tapaamisten sisältöön järjestäen esimerkiksi teemoitettuja tapaamisia, joissa on vierailevia puhujia kertomassa tapaamisen teemaan liittyvistä palveluista. Osa alueellisista SYP-verkostoista laatii yhdessä yhteisen toimintasuunnitelman usean vuoden jaksolle, missä valitaan toiminnan painopisteet ja kehittämiskohteet.

Moni puheenjohtajista nosti esille viestinnän ja tiedonkulun verkostojen välillä ja osa piti sitä yhteistyön toimivuuden tärkeänä edellytyksenä. Millään alueella ei ole käytössä tiedon vaihtamiseen soveltuvaa järjestelmää, joka mahdollistaisi sujuvan kommunikoinnin verkoston jäsenten välillä. Perinteisiä menetelmiä, kuten sähköpostia sekä puhelinta, hyödyntävät kuitenkin kaikki verkostot, mutta osalla alueista on käytössä myös yhteinen pilvipalvelualusta, jonne ladataan kaikki toimintaan liittyvät dokumentit. Yhdellä alueella on myös käytössä Facebook-kanava lähinnä ulkoisen viestinnän hoitamiseen. Kanavassa jaetaan tietoa paikallisista yrityksistä ja palveluista.

## *Vertailupaikkakuntien haastatteluista uusia ajatuksia SYP-verkoston kehittämiseen*

Vertailupaikkakuntien haastatteluissa havaittiin, että toimijat eivät tunnistanee suoraan SYP-verkostoa nimeltä, vaikka osa haastatelluista siihen kuuluu omien verkkosivujensa mukaan. Haastateltavista yksi jopa koki, ettei kuvatus kaltaista suunniteltua verkostoa ole olemassa, vaan näki työn enemmän arkipäiväisenä yhteistyönä, jota tehdään kollegoiden kanssa riippumatta toisen taustaorganisaatiosta. Kaikki kolme haastateltua henkilöä vertailupaikkakunnilta kokivat kuitenkin yrityspalveluverkoston toiminnan tärkeäksi ja ennen kaikkea alueen yrityksille lisäarvoa tuottavaksi, riippumatta siitä, millä nimellä verkosto kulkee tai miten organisoitua sen toiminta on.

Yhdellä alueella on käytössä verkostotapaamiset intressikohtaisesti eli joka tapaamiselle on määriteltä selkeä tema sekä tavoite, joka määrittää osallistujat. Teemoitettujen tapaamisten koettiin lisäävän verkoston jäsenten osallistumisaktiivisuutta ja sitoutuneisuutta. Haastateltavan kokemuksen mukaan päämäärättömät tapaamiset ovat vanhanaikaisia ja tehottomia. Samansuuntaisia ajatuksia tuli esiin toiselta haastateltavalta, joka piti verkoston elinehtoina hyvää organisointia, yhteistä tavoiteasettelua ja selkeitä prosesseja. Yhteisesti sovitun verkostotyön päämäärän nähtiin poistavan kilpailullisuutta ja kateutta eri organisaatioiden välillä.

Yhdellä alueella viralliset verkostotapaamiset ovat esimiesten kesken, jolloin suorittavan työn tekijät toimivat verkostossa henkilösidonnoisesti ja pitkäaikaisen tuttuuden perusteella. Henkilösidonnoisuus korostui myös muilla alueilla, mutta pääsääntöisesti koettiin, että hyvän verkostotyön pitäisi pohjata muuhunkin, jotta verkosto kestäisi esimerkiksi henkilöstömuutoksia. Tuttuuteen perustuva verkostotyö toimii yhdellä alueella parhaimmillaan hyvän naapuriavun tavoin, mutta sen riskit tunnistetaan. Kyseisellä alueella verkostotyötä edesauttaa se, että suuri osa toimijoista on fyysisesti samassa rakennuksessa.

Kaksi kolmesta alueesta on kehittämässä toimijoiden välistä tietojärjestelmää yhteisten asiakkuuksien hallintaan ja tiedonkulun parantamiseen yli organisaatiorajojen. Lisäksi muu verkoston jäsenten välinen tiedonvaihto ja viestintä koettiin parannusta vaativaksi, vaikka osalla se toimiikin jo kohtalaisesti. Viestintävälineenä on käytössä pääasiassa sähköposti ja yhdellä alueella käytetään myös

sosiaalisen median ryhmäkeskusteluja sekä Skypeä. Sähköisiä mahdollisuuksia, kuten digitaalisia projektinhallinta-alustoja, ajateltiin voitavan hyödyntää entistä tehokkaammin. Kaikkien mielestä verkostolla tulisi olla määritelty työstä innostunut vetäjä. Jokainen tarkasteli verkostoa oman taustaorganisaationsa näkökulmasta, joten haastateltavat olivat eri mieltä siitä, kenellä vetovastuu tulisi olla.

## **KYSELYTUTKIMUKSELLA LAPIN SYP-VERKOSTON NÄKEMYKSET ESILLE**

Toinen osa tutkimusta oli kysely, jonka tavoitteena oli saada kuuluville koko Lapin SYP-verkoston ääni. Kysely lähetettiin yhteensä 108:lle eli kaikille alueellisiin SYP-verkostoihin kuuluville henkilöille Rovaniemi-Ranualla, Meri-Lapissa, Tornionlaaksossa, Pohjois-Lapissa, Tunturi-Lapissa ja Itä-Lapissa. Kyselyn lähettämisen jälkeen selvisi, että muutamat henkilöt kuuluvat useaan alueelliseen SYP-verkostoon ja olivat saaneet kyselyn useaan kertaan, mikä vääristi hieman kyselyn vastaajien kokonaismäärää. Näiden henkilöiden kanssa sovittiin, että vastaavat sen alueen nimissä, jonka parissa työskentelevät enimmäkseen. Haasteeksi muodostui osittain vanhentuneet yhteystietoluettelot, jotka saatiin alueellisten SYP-verkostojen puheenjohtajilta. Tästä johtuen kysely ei ole välttämättä tavoittanut jokaista SYP-verkostoon kuuluvaa henkilöä. Menetelmäksi valittiin Webropol-kysely, koska vastaajat tulevat maantieteellisesti laajalta alueelta ja kyselyyn pystyi näin vastaamaan ajasta tai paikasta riippumatta. Kysely toteutettiin aikavälillä 01.05.–31.05.2019. Vastausprosentin nostamiseksi lähetettiin kaksi muistutusviestiä ennen määräajan umpeutumista. Kyselyyn vastasi yhteensä 37 henkilöä, joista yhdeksän kuuluu Rovaniemi-Ranuan verkostoon ja 28 muiden alueiden verkostoihin.

Kysymykset koskivat kokemuksia verkoston toiminnasta. Kysyimme esimerkiksi verkoston tavoitteista, tapaamisista ja sisäisistä suhteista. Kyselyssä oli lisäksi omat osiot asiakasnäkökulmalle ja sisäisille viestintätavoille. (Liite 2.) Vastaukset kerättiin Likert-asteikolla, mikä on yksi yleisimmistä kyselylomakkeissa käytettävistä vastausasteikoista. Asteikon toisessa ääripäässä samanmielisyys kasvaa ja asteikon toisessa päässä se vastaavasti vähenee. (Vilkkä 2015.) Kyselyn vastausvaihtoehdot olivat ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”täysin eri mieltä” ja neutraali vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Kyselyssä oli kymmenen vapaan tekstikentän kysymystä, joihin vastaaminen oli



vapaaehtoista. Vastausten analysoinnissa verrattiin Rovaniemi-Ranuan verkoston tuloksia muiden alueellisten verkostojen tuloksiin, koska tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Rovaniemi-Ranuan alueellista SYP-verkostoa ja sen toimintaa. Kyselyssä korostettiin luottamuksellisuutta, jonka vuoksi vastaukset käsiteltiin anonyymisti.

### *Kyselyn tulokset*

Kyselyn tuloksista ilmeni, että Rovaniemi-Ranuan seudun vastaajista verkostoyhteistyön koki osittain toimivaksi neljä vastaajaa, kun loput viisi vastaajaa olivat sitä mieltä, ettei yhteistyö ole toimivaa. Muiden alueiden verkostoissa vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyö ei ole täysin toimivaa, kun loput 27 vastaajaa koki yhteistyön pääosin toimivaksi. Kysyttäessä SYP-verkoston toiminnan tavoitteista lähes kaikki vastaajat kokivat tuntevansa toiminnalle asetetut tavoitteet, mutta lähes kolmasosa kyselyyn vastaajista koki, ettei tunne SYP-sopimuksen sisältöä riittävän hyvin. Rovaniemi-Ranuan verkostossa sopimus tunnetaan kuitenkin melko hyvin: kaksi yhdeksästä vastaajasta oli täysin samaa mieltä ja viisi osittain samaa mieltä siitä, että tuntee sopimuksen sisällön. Vain kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä sopimuksen sisällön tuntemisesta Rovaniemi-Ranuan verkostossa.

Verkoston toimintaan liittyvässä kysymyksessä Rovaniemi-Ranuan vastaajista seitsemän yhdeksästä oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että toiminta on organisoitua ja johdettua. Kuitenkin pieni osa, kaksi vastaajista, oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Muiden alueiden vastaajista 26 henkilöä 28 vastaajasta koki toiminnan organisoiduksi ja johdetuksi. Kysyttäessä sitoutumisesta SYP-verkoston toimintaan 36 vastaajista kertoi olevansa sitoutunut. Vain yksi vastaajista Rovaniemi-Ranuan alueelta ei kokenut sitoutuneisuutta verkoston toimintaan.

Kaikki kyselyyn vastanneista kertoivat tietävänsä hyvin verkostoon kuuluvat toimijat. Kaikkialla muualla, lukuun ottamatta Rovaniemi-Ranuan verkostoa, toiminta ja verkostotapaamiset koettiin säännöllisiksi. Rovaniemi-Ranualla kuusi vastaajaa yhdeksästä oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, mutta kolme vastaajaa oli jokseenkin tai täysin eri mieltä toiminnan ja tapaamisten säännöllisyydestä. Tapaamiset ovat kaikkien mielestä organisoituja ja verkostoa kehittäviä, niin Rovaniemi-Ranuan alueella kuin muissakin verkostoissa. SYP-verkoston jäsenten välinen toiminta on kaikkien vastaajien mielestä luottamuksellista ja

avointa sekä Rovaniemi-Ranualla että muilla alueilla. Verkostomaisen työn nähtiin vähentävän päällekkäistä tekemistä kaikissa verkostoissa.

Kysyimme avoimilla kysymyksillä SYP-toiminnan mittaamisesta. Rovaniemi-Ranuan seudun avoimista vastauksista ilmeni, että vastaajat eivät tunteneet verkoston toiminnan mittareita eivätkä vastaajat tunnistaneet, että toimintaa olisi aikaisemmin mitattu. Yhdessä vastauksessa oli kuitenkin mainittu mittareiden olevan kehitteillä. Muiden alueiden avoimista vastauksista oli nähtävissä samankaltaiset ongelmat. Mittareita ei tunneta riittävän hyvin verkostossa. Muutama vastaaja tiesi joitakin toiminnan mittareita, kuten yritysasiakkaiden tapaamiskertojen määrän, uusien yritysten perustamisen määrän ja toimintasuunnitelmien noudattamisen. Vastaajien mielestä hyviä SYP-toiminnan mittareita olisivat esimerkiksi alueen yritysten kasvu ja työpaikkojen määrä, projektien ja hankkeiden määrä ja laatu, yhteistoiminnan lisääminen, SYP-verkoston järjestämien tapahtumien määrä tai erilaiset kyselyt verkoston sisällä. Useat avoimeen kysymykseen vastanneista olivat sitä mieltä, että SYP-verkoston toimintaa on haastavaa mitata.

SYP-toiminnassa kehitettäisiin saatujen avointen vastausten perusteella muun muassa tapaamisten säännöllisyyttä ja toivottaisiin yhteisiä selkeitä tavoitteita ja toimenpiteitä, kuten yhteisiä asiakastilaisuuksia tai teemoitettuja tapaamisia. Rovaniemi-Ranuan verkoston avoimissa vastauksissa korostui hyvän SYP-puheenjohtajan merkitys toiminnassa sekä ajan antaminen vapaamuotoiselle keskustelulle vuorovaikutuksen ja osaamisen lisäämiseksi. Kehittämisehdotusten lisäksi halusimme avoimella kysymyksellä selvittää, mitä hyviä käytänteitä vastaajat kokivat SYP-verkostoissaan jo olevan. Tärkeäksi koettiin muun muassa kasvokkainen kohtaaminen ja teemoitetut tapaamiset, jotka mainittiin useammassa vastauksessa. Muita mainittuja käytänteitä olivat esimerkiksi jämäkkä puheenjohtaja, verkostoitumisen taidot, yhteinen tiedonvaihto ja keskustelu toimijoiden kesken sekä etäpalaverit. Kaksi vastaajista nosti esille yhdessä ratkottavien ongelmatilanteiden läpikäymisen.

Vastaajien mielestä yritykset eivät tunnista SYP-verkostoa. Kysyttäessä avoimella kysymyksellä asiakaspalautteen keräämisestä 18 henkilöä kysymykseen vastanneista 24:stä oli sitä mieltä, ettei sitä kerätä yrityksiltä. Verkosto toimiikin muutaman vastaajan mielestä lähinnä tiedonjaon välineenä eikä sen tarkoituksenaan ole näkyä ulospäin. Verkosto toimii sisäisenä työkaluna eri organisaatioiden

toimijoille, joten yhden vastaajan mukaan asiakaspalautetta ei edes tarvitse kerätä.

Kuitenkin verkoston jäsenet osaavat hyödyntää verkostoa palvellessaan yrityksiä. Seitsemän yhdeksästä Rovaniemi-Ranuan alueen vastaajasta oli sitä mieltä, että verkostotyön myötä yrityksille on tullut selkeitä palvelupolkuja, jotka nopeuttavat niiden saamaa palvelua. Myös muualla verkostoissa 19 vastaajaa 28:sta oli samaa mieltä siitä, että yritykset ovat saaneet verkostotyön kautta selkeitä palvelupolkuja. Kysyimme avoimella kysymyksellä, millaista lisäarvoa SYP-verkosto tuottaa asiakkaalle verkoston jäsenten mielestä. Vastaajien mielestä yksi suuri lisäarvoa tuottava asia on se, että koska verkoston toimijat tuntevat toisensa, yhdellä kontaktilla asiakas voidaan heti ohjata oikealle taholle ja näin palvelu on joustavampaa ja nopeampaa. Avoimista vastauksista oli kuitenkin nähtävissä, että mielipiteet SYP-verkoston tuottamasta lisäarvosta olivat ristiriitaiset. Kolme vastaajista koki, että toiminta ei anna lisäarvoa yrityksen saamalle palvelulle, koska verkosto on liian suppea ja toiminta alueellisessa verkostossa on vasta käynnistynyt.

Tutkimuksen viimeisen osion kysymykset painottuivat sisäiseen viestintään ja tiedon kulun kanaviin. Kysyttäessä käytössä olevasta viestintäkanavasta, kaikki kysymykseen vastanneet olivat valinneet sähköpostin, joten se on välineistä ehdottomasti yleisin tiedonvaihdossa. Muita mainittuja kanavia olivat uutiskirje, Skype, WhatsApp, Facebook ja Teams. Rovaniemi-Ranuan alueen jäsenten välisen toiminnan ja viestinnän koki vuorovaikutteiseksi kuusi henkilöä yhdeksästä, kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä asiasta ja yksi ei osannut vastata kysymykseen. Muiden alueiden vastaajista 25 vastaajaa 28:sta koki toiminnan ja viestinnän olevan vuorovaikutteista.

Viestintäkanavaan liittyvä väittämä "Alueeni SYP-toimijoilla on käytössä yhteinen viestintäkanava" oli jakanut paljon mielipiteitä kyselyn vastaajien kesken. Rovaniemi-Ranuan verkoston vastaajista kolme yhdeksästä vastaajasta oli sitä mieltä, että alueella on käytössä yhteinen viestintäkanava, esimerkiksi sähköposti, Facebook tai pilvipalvelualusta. Kuitenkin yhdeksästä vastanneesta viiden henkilön mielestä yhteistä kanavaa ei ole käytössä Rovaniemi-Ranuan alueella. Suurin osa muiden verkostojen vastaajista, 18 henkilöä 28:sta, oli sitä mieltä, että käytössä ei ole yhteistä viestintäkanavaa. Rovaniemi-Ranuan verkostossa oltiin

avointen vastausten mukaan yhtä mieltä siitä, että yhteisestä tiedonvaihtokanavasta olisi hyötyä. Yksi vastaajista oli kuitenkin maininnut hyödyn saavutettavan vain, jos tiedonvaihtokanavaa ei ole vaikeaa käyttää tai kanava ei vaadi vahvaa tunnistautumista. Muut verkostot eivät olleet yhtä varmoja kanavan hyödyistä; vain noin puolet vastaajista uskoi yhteisen kanavan tuovan lisäarvoa verkostotyölle.

Viestintäkanavaksi sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen avoimissa vastauksissa ehdotettiin muun muassa Trelloa, joka on ilmainen projektinhallintatyökalu verkossa, tai Facebook-ryhmää, WhatsAppia sekä erilaisia jaettuja työtiloja, kuten Teamsia ja Yammeria. Nykyisiä välineitä ei pääsääntöisesti koeta toimiviksi, koska esimerkiksi Facebookia eivät kaikki käytä ja sähköposti ei sovi keskustelujen käymiseen. Viestinnän haasteista huolimatta kaikilla alueilla koettiin, että tietoa muiden toimijoiden palveluista saadaan pääsääntöisesti riittävästi. Viimeisessä kysymyksessä oli mahdollista vielä vapaasti antaa kommentteja tai kertoa ajatuksiaan. Tähän yksi vastaajista oli toivonut yhteisiä toimintamalleja ja työkaluja toiminnan kehittämiseen. Yksi vastaajista pohti, toisiko hanke uutta potkua SYP-toimintaan sekä sen kehittämiseen.

## **JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

### *Yrityspalvelusopimus käytäntöön*

SYP-verkoston toiminta perustuu sopimuksellisuuteen ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että sopimusten sisältö ei palvele nykytilassaan verkoston tarpeita eivätkä kaikki verkoston jäsenet tunne sopimuksen sisältöä riittävän hyvin. SYP-sopimuksen olemassaolo tunnistetaan lähes kaikissa verkostoissa, mutta sen sisältö ei juurikaan näy toiminnassa. Osa SYP-verkoston jäsenistä ei edes tiedä, että toimintaa ohjaa sopimus. Nykyiset sopimukset on laadittu ELY-keskuksen toimesta vuonna 2015, jolloin SYP-verkoston toimijoiden tarpeet ja työn tekemisen tapa ovat olleet erilaiset kuin nykypäivänä 2020-luvun kynnyksellä. Oosin ym. (2016, 14–15) selvityksen mukaan haasteellisinta SYP:n kaltaisissa verkostoissa on saada mukaan keskeiset toimijat, kuten yrittäjyysjärjestöt, joiden kanssa olisi tärkeää suunnitella yrityspalveluiden tulevaisuutta sekä operatiivista toimintaa. Tulosten mukaan alueellisten yrityspalveluverkostojen pu-

heenjohtajat pitivät sopimusta tärkeänä siksi, että sopimus sitouttaa toimijoita paremmin mukaan verkostoon. Järvinen (2010, 45) on tutkinut seudullisten yrityspalvelusopimusten vaikuttavuutta kymmenen vuotta sitten. Jo silloin sopimukset koettiin turhiksi, koska ne ovat lähinnä puitesopimuksia, joiden tehtävä on motivoida kumppanit mukaan yhteistyöhön eikä niiden toteutumista valvota (Järvinen 2010, 45).

SYP-verkostoa tutkittaessa tuloksena oli se, että jotkut vastaajat kokivat verkostotyön mittaamisen olevan haastavaa. Usein mittareina käytetään eri organisaatioiden omia lukuja, jotka pohjautuvat organisaatioiden omaan tekemiseen eivätkä yhdessä verkoston kanssa tehtyyn työhön. Esimerkiksi yrityskäyntien määrä on hyvin yleinen mittari, mutta pahimmillaan se voi olla keinotekoinen luku (Oosi ym. 2016, 12). Mittarina yrityskäynnit eivät välttämättä kerro mitään käyntien tuloksista tai niiden yrityksille tuomista käytännön hyödyistä.

#### *Tavoitteelliset ja teemalliset verkostotapaamiset*

Alueelliset SYP-verkostot tapaavat eri tiheydellä ja eri tavoittein. Esimerkiksi Rovaniemi-Ranuan verkostossa haasteeksi on koettu epäsäännöllisyys ja tavoitteettomuus, jolloin verkostotyöstä jää puuttumaan vaikuttavuus. Vaikka Rovaniemi-Ranuan verkostoon kuuluu riittävä määrä eri organisaatioiden edustajia, toiminta ei ole juurtunut alueen toimijoiden käyttöön. Jos työtapaa ei koeta merkitykselliseksi, siihen ei mielellään käytetä resursseja (Korkala 2010, 156–160; Aira 2012, 128). SYP-verkostolle osoitetun kyselyn vastauksissa olikin toivottu yhteisiä toimintamalleja ja työkaluja, joilla toimintaa voisi kehittää. Muilta alueilta saatujen kokemusten mukaan tapaamisten säännöllisyys ja tavoitteellistaminen teemoittamalla saattaisi lisätä sitoutuneisuutta ja osallistumisaktiivisuutta sekä tehokkuutta tekemiseen. Rovaniemi-Ranuan verkostossa tavataan tällä hetkellä muuta Lappia epäsäännöllisemmin ja ollaan vähemmän sitoutuneita verkostoon. Sitoutuneisuus oli yksi SYP-verkostojen haasteista jo 10 vuotta sitten tehdyssä tutkimuksessa (Järvinen 2010, 52) ja sen merkitys nousee keskiöön strategisissa verkostoissa yleensäkin (Bottrup 2005; Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 145; Oosi ym. 2016, 38).

Avainasemassa on saavuttaa tasapaino vakiintuneiden käytäntöjen ja uudistuskäytännöiden välille verkoston tapaamisissa. Muun muassa Helander ym.

(2013, 58-59) edellyttävät tehokkaiden prosessien pohjalle vakiintuneita käytäntöjä, kuten säännönmukaisuutta kokouskulttuurissa. Kuitenkaan kulttuuri ei saa olla liian rutiininomaista, jolloin vaarana on luovuuden ja innovatiivisuuden katoaminen (Amabile 1997; Helander ym. 2013, 59–60). Uudistuksiin liittyy usein muutostarintaa, mikä voi kieliä epävarmuudesta ja päämäärättömyyden tunteesta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 39–41). Uudistumiskykyyn ja innovaatioihin tarvitaan tekijöiden sisäistä motivaatiota ja kipinää (Amabile 1997), mitä voidaan tutkimustulostemme mukaan lisätä teemoittamalla ja säännöllistämällä verkostotaapaamisia.

### *Yhteisten viestintäkäytäntöjen merkitys*

Tutkimustulosten perusteella verkoston välinen viestintä kaipaa tarkastelua ja uudistamista. Viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivuus ovat keskeisimpiä tekijöitä verkoston toimivuuden kannalta (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 136; Saarnilehto ym. 2013, 94; Tonts 2019, 31). SYP-verkoston viestintään kuuluu sekä tiedon vaihtaminen että sen tallentaminen. Molemmissa olisi parantamisen varaa niin Lapissa kuin tutkimuksen muilla vertailualueilla. Erityisesti verkostojen sisäiseen viestintään tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Rovaniemi-Ranuan verkostossa ilmeni merkittävää epäselvyyttä viestintäkanavien käytössä, ja kaikki vastaajat kokivat yhteisen kanavan määrittelyn hyödylliseksi. On mahdollista, että vastaajat ovat tulkinneet viestintäkanavaan liittyvän kysymyksen usealla eri tavalla, mikä voi osaltaan selittää vastausten hajontaa. Joka tapauksessa Rovaniemi-Ranuan verkoston sisäistä viestintää pidettiin vähemmän vuorovaikutteisena kuin muualla Lapissa.

Kyselyn vastaajat mainitsivat muutamia verkoston käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia. Rovaniemi-Ranuan verkostossa käytössä ovat suppeasti sähköposti ja Facebook, muilla alueilla hieman laajemmin erilaisia sähköisiä kanavia. Parilla alueella käytössä oleva pilvipalvelualusta koettiin hyväksi tiedon tallennuspaikaksi. Selkeästi suosituinta välinettä tai kanavaa tiedonvaihtoon ei kyselyssä havaittu. Koko verkostolle yhteinen tietojärjestelmä olisi tarpeellinen, mutta sellaista ei oltu otettu käyttöön vielä millään alueista. SYP-verkostossa ei ole käytössä yhteistä asiakasrekisteriä, joka pitäisi koko verkoston ajan tasalla toiminnasta. Yhteisen tietojärjestelmän puute on ollut esillä jo 10 vuotta sitten tehdyssä Järvisen (2010, 53) tutkimuksessa.

Viestintään kuuluu hiljaisen tiedon jakaminen verkoston kesken, jonka hyödyntäminen korostuu etenkin ikärakenteeltaan nuorissa tai heterogeenisissä yhteisöissä. Asia nousi esille tutkimuksessa ja sitä tukevat Juutin (2008, 227–228) sekä Kurtin (2012, 4, 122) näkemykset. Epävirallisia viestintätilanteita, kuten vapaamuotoisia lounaita, ei sovi unohtaa ja SYP-verkoston kokoontumisissa tulisi näillekin tarjota oma mahdollisuutensa. Niissä välitetään hiljaista tietoa ja rakennetaan luottamusta, mikä on erityisen tärkeää fyysisesti laajalla alueella toimivien verkostojen kesken (Virolainen 2010; Harkko ym. 2018, 151–157).

### *Tutkimuksen luotettavuus*

Eettisesti tutkimuksessa ei esiinny ongelmakohtia. Tutkimustyö on ollut avointa tutkimuksen kohteille ja toimeksiantajan kanssa on ollut jatkuva keskusteluyhteys koko prosessin ajan. Kyselytutkimuksen vastaukset ovat säilyneet sovitun mukaisesti anonyymeina. Tulosten raportoinnissa yksittäiset vastaajat sekä kyselystä että haastatteluista ovat pysyneet tunnistamattomina.

Reliabiliteetissa ja validiteetissa sen sijaan ilmenee kriittisesti tarkasteltuna muutamia haasteita. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että muutamissa kyselytutkimuksen kohdissa vastaajat ovat ymmärtäneet käsitteet eri tavoin. Kysymystenasetteluun olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota esimerkiksi viestintäkanavia kartoittavassa kysymyksessä. Tutkimustulosten perusteella osa oli sitä mieltä, että yhteinen viestintäkanava on olemassa, kun toisten mielestä sitä ei ole ollenkaan, minkä perusteella voidaan arvioida, että vastaajat ovat saattaneet ymmärtää kysymyksen eri tavalla, joka osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Suuremmalla vastaajamäärällä validiteetti olisi ollut vielä parempi. Kysely ei ehkä tavoittanut kaikkia potentiaalisia vastaajia osittain vanhentuneen yhteystietoluettelon takia. Siitä huolimatta vastausprosentti oli 34 prosenttia, jolloin kato ei noussut suuremmaksi kuin verkkokyselyissä yleensäkään (Hirsjärvi ym. 2010, 196).

Tutkimuksen luotettavuus on korkea muutamista tutkimusaineistoon liittyvistä haasteista huolimatta. Aineisto oli laaja, ja analyysivaiheessa huomasimme kysyneemme tutkimuskysymysten kannalta hieman epäoleellisia asioista. Esimerkiksi kysymys asiakaspalautteen keräämisestä ei tuonut tutkimustuloksiin mainittavaa lisäarvoa, koska tutkimuksemme kohdistui pääosin verkoston sisäisiin toimintoihin. Merkityksellisintä kuitenkin on se, että oleellisia kysymyksiä ei jäänyt puuttumaan. Hyvän fokusoinnin ansiosta olemme onnistuneet vastaamaan alun

perin asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja antamaan Rovaniemi-Ranuan alueelliselle SYP-verkostolle kehittämis ehdotuksia verkoston eniten tarvitsemiin kohtiin. Kahden aineistonkeruumenetelmän ja useamman tutkijan käyttö nostavat tutkimuksen luotettavuutta entisestään (Hirsjärvi ym. 2010, 233).

## **KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

SYP-sopimuksia ollaan uudistamassa Lapin ELY-keskuksen toimesta ja uudistettaessa olisi tärkeää huomioida, että kaikki keskeiset toimijat yhdessä ovat vaikuttamassa sopimuksen sisältöön sekä toiminnan tavoitteisiin. Lisäksi olisi tärkeää huomioida alueelliset erot sekä poikkeavat tarpeet. Erilaisilla arviointikeskusteluilla ja yhteisillä foorumeilla saataisiin aikaan sopimus, joka on suunnitelmallinen, sitouttava ja toteutettavissa oleva. Silloin kaikki toimijat olisivat tietoisia sopimuksen sisällöstä ja tavoitteista. Vaihtoehto vanhanaikaiselle SYP-sopimukselle voisi olla ajan mukaisempi kumppanuussopimus, joka kuitenkin vaatii kokonaisvaltaista organisaatioiden ajattelutapamuutosta. Rovaniemi-Ranuan SYP-verkosto voisi aloittaa työskentelyn puhtaalta pöydältä kutsumalla kaikki keskeiset toimijat koolle ensin SYP-sopimuksen uudistamista varten, jonka jälkeen toiminta voitaisiin organisoida uudelleen.

Sopimusuudistuksessa tulisi huomioida toiminnan mittaamisen haasteet. Parhaimmillaan verkostotyö kietoutuu osaksi muuta työtä ja tulee normaaliksi työmuodoksi, jolloin sen vaikuttavuutta on entistä haastavampaa mitata. Mittarit tulisi sopia yhdessä verkoston kesken ja ne tulisi kirjata mahdollisimman konkreettisella tasolla esimerkiksi uuteen sopimukseen. Olisi tärkeä pohtia tarkkaan, millaiset mittarit sopivat parhaiten SYP-toiminnan ja sen kehittymisen mittaamiseen ja arviointiin. Kun verkostolle sovitaan yhteiset mittarit, voidaan alueita vertailla helpommin keskenään, sekä saadaa realistista tietoa Rovaniemi-Ranuan SYP-verkoston kehittymisestä. SYP-toiminnan yhdeksi mittariksi voitaisiin asettaa esimerkiksi valitun yritysjoukon kehittymisen seuraaminen, jonka avulla SYP-verkosto voisi kehittää entistä enemmän yhteistyössä yrityslähtöisiä palveluita. Lisäksi tulisi selvittää, tarvitaanko erillinen mittari toiminnasta saatavan asiakaspalutteen keräämiseen ja käsittelyyn.



Verkostotapaamisten suhteen olisi tärkeää huomioida, keiden organisaation jäsenten tulisi olla tapaamisissa mukana. Organisaatioiden välisiä, strategisia verkostoja tarkasteltaessa on mielestämme tärkeää huomioida, että kunkin verkoston jäsenen sitoutuminen verkoston toimintaan on täysin henkilösidonnaista, koska verkostoon kuulumisen ei perustu välttämättä yksilön omaan mielenkiintoon vaan organisaation tahtoon. Tällä voi olla suoria vaikutuksia henkilön motivaatioon toimia verkostossa tai verkoston yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen. Nykypäivänä iso osa asiantuntijan työtehtävistä sisältää erilaisissa verkostoissa toimimista ja työskentelyä. Yhteistyössä tehtävä työ vaatii tekijältä kykyä verkostoitua ja toimia sidosryhmien ja eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Työelämän murroksen myötä verkostotaidot ovat tarpeellisia koko henkilöstölle ja yksi vaihtoehto niiden kehittämiseen on panostaa henkilöstön kouluttamiseen. Koulutuksessa voitaisiin esimerkiksi huomioida verkostoitumisen tärkeyteen liittyvien asenteiden kehittäminen. Nykypäivän työelämässä tulee jatkuvasti kehittää työn lisäksi itseään. Esimerkiksi johto- ja toimihenkilötaso hyötyisi osaamisen johtamiseen sekä erilaisten verkostojen johtamistapoihin liittyvästä koulutuksesta. Henkilökuntaa voitaisiin kouluttaa vuorovaikutukselliseen verkostotyöhön.

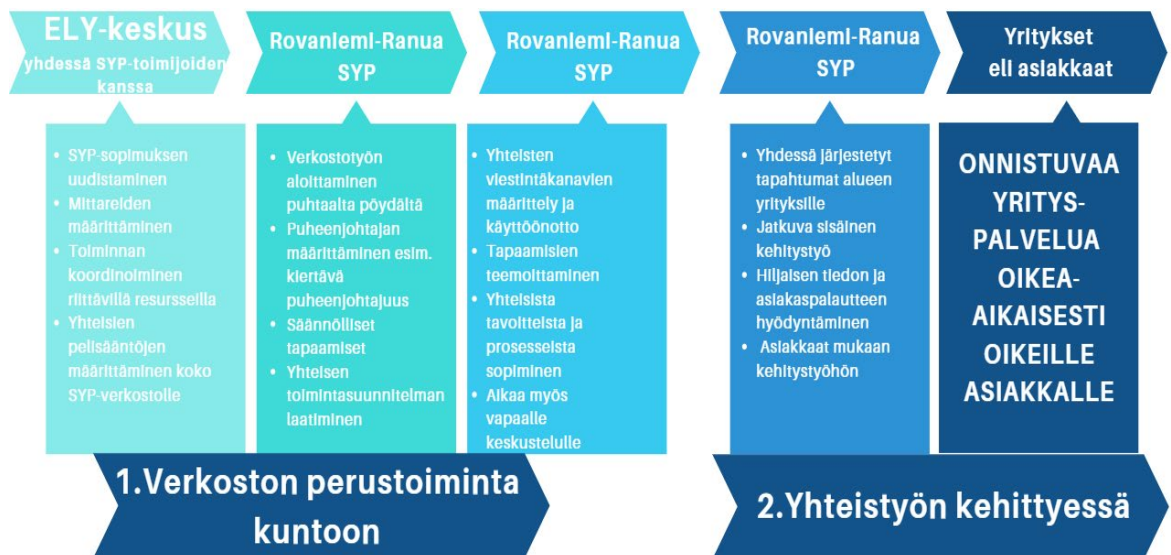
Toiminnan tehokkuuden kannalta Rovaniemi-Ranuan SYP-verkoston tulisi koontua säännöllisesti. Lisäksi tärkeää olisi, että tapaamiset olisivat organisoituja sekä toimintaa kehittäviä. fyysisesti laajalle levittäytyneessä verkostossa tapaamisten osallistumiskynnystä voisi madaltaa sähköisen osallistumisen mahdollistamisella. Tapaamisia voitaisiin kokeilla teemoittaa intressikohtaisesti, esimerkiksi järjestämällä toimialakohtaisia foorumeita.

Tapaamisissa aiheet voisivat vaihdella teeman mukaan yritystoiminnan perustamisesta rahoittamiseen tai esimerkiksi kansainvälistymiseen. Teemoitettujen tapaamisten järjestämisellä voitaisiin kasvattaa osallistujien motivaatiota verkostotyöskentelyä kohtaan. Jos verkoston jäsen voi itse määritellä sopivat tapaamiset, sen mukaan minkä kokee omaksi aihealueekseen ja itselleen hyödylliseksi, saattaa sitoutuneisuus verkoston toimintaan olla suurempaa. Verkostotapaamisia teemoittamalla olisi luontevaa jakaa järjestelyvastuuta intressikohtaisesti toimijoiden kesken, lisätä verkoston tunnettavuutta ja syventää yhteistyötä toimijoiden välillä. Rovaniemi-Ranualla voitaisiin myös ottaa mallia muista verkostoista esi-

merkiksi järjestämällä yhteisiä asiakastapahtumia alueella. Ajan trendin mukaisesti kehittämistyöhön voitaisiin kutsua mukaan asiakkaat eli yritykset kertomaan sen hetkisistä tarpeistaan.

Rovaniemi-Ranuan SYP-verkoston sisäistä viestintää voitaisiin kehittää esimerkiksi ottamalla käyttöön yhteinen pilvipalvelualusta, jossa olisi kaikki tärkeät asiakirjat, kuten SYP-sopimus, kokousten esityslistat ja pöytäkirjat sekä verkoston jäsenten ajantasaiset yhteystiedot. Alusta mahdollistaisi sen, että tarvittaessa tietoihin ja sovittuihin asioihin voitaisiin myöhemmin helposti palata. Verkosto voikin parhaimmillaan olla erinomainen tietotoimisto, kunhan yhteinen, jaettu tieto on kaikkien saatavilla ja nähtävissä. Viestintäkulttuuria kehittämällä voidaan tiedon välittymistä tietoisesti edistää, esimerkiksi järjestämällä yhteiselle vapaalle keskustelulle enemmän aikaa ja mahdollisuuksia. Näin mahdollistettaisiin verkoston jäsenten tutustuminen toisiinsa, hyvän ilmapiirin sekä toimivan vuorovaikutuksen kehittyminen ja hiljaisen tiedon välittyminen toimijalta toiselle. Vuorovaikutuksellinen, keskusteleva ympäristö kannustaa oman osaamisen kehittämisen ohella verkoston kehittämiseen ja luo mahdollisuuksia uusille innovaatioille.

Tapaamisten ja tiedon tallennusalueen rinnalle voitaisiin ottaa käyttöön verkkopohjainen pikaviestintäalusta tai työtila. Pikaviestimen avulla voidaan kommunikoida nopeasti ja se mahdollistaa hiljaisen tiedon välittymisen toimijalta toiselle. Yhteisessä työtilassa voitaisiin esimerkiksi jakaa tietoa yhteisistä asiakkaista sekä analysoida palvelutarpeita yhdessä asiakkailta saadun tiedon pohjalta. Esi-merkkien kautta jaettu tieto lisäisi yhteistä ymmärrystä ja näin syventäisi verkoston osaamista. Laitimassamme kuviossa 3 on esitetty keskeiset kehittämissuhteet Rovaniemi-Ranuan SYP-verkostolle kootusti.



Kuvio 3. Kooste kehittämis ehdotuksista Rovaniemi-Ranuan SYP-verkostolle

Rovaniemi-Ranuan SYP-verkoston toimintaa voidaan kehittää hyvällä koordinoinnilla sekä riittävillä resursseilla täysin uudelle tasolle. Verkoston toiminnan kehittyessä tulee huomioida jatkuvan ja toimintaan sisälle rakennetun kehittämisen tarve. Organisaatioiden sisällä käytetään kehittämiseen perinteisiä keinoja, kuten työnkiertoa, mentorointia tai erilaisten case-tapausten jakamista, mutta miksei tällaisia keinoja voitaisi käyttää verkoston kesken. Työelämän kehityssuunnasta johtuen työkuultuurin muuttaminen tietoisesti oman organisaation rajoja venyttävämpään suuntaan olisi järkevää. Sisäisen viestinnän välineiden ja tapojen kehittyessä, yhteistyön syventyessä sekä tavoitteiden selkeytyessä verkosto voisi pohtia yrityspalveluiden kehittämistä ja uusien palveluiden luomista yhteistyössä alueen yrityksille.

## JATKOKEHITTÄMISAIHEET

Rovaniemi-Ranuan verkostotyön kehittymistä voitaisiin seurata uudella tutkimuksella riittävän ajan kuluttua. Kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi kerätä palautetta verkoston asiakkailta eli yrityksiltä esimerkiksi siitä, miten seudulliset yrityspalvelut koetaan nyt ja muuttuuko asiakaskokemus verkoston sisäisen toiminnan muuttuessa ja kehittyessä. Asiakaskokemuksen tutkimuksen myötä selviäisi ulkoisen viestinnän tila, siinä esiintyvät mahdolliset kehitystarpeet ja sitä kautta avautuvat uudet mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen. Uudenlaista näkökul-

maa voitaisiin saada paneutumalla tutkimaan ja kehittämään jotakin toista yrityspalveluverkostoa, joko Lapista tai muualta Suomesta. Lapin SYP-verkosto voisi hyötyä uudesta suuremmasta kehittämishankkeesta, jolla koko verkoston toimintaa voitaisiin kehittää nykyaikaisemmaksi hyödyntäen erilaisia digitaalisia ratkaisuja.

## LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 23.8.2019 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä. Millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015, 26–37. Viitattu 5.5.2019 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?seq#page=26>

Amabile, T. 1997. Motivating creativity in organizations. On doing what you love and loving what you do. California Management Review Vol. 40 No 1, 39–58. Viitattu 20.9.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/PrimoRecord/pci.proquest216129307>

Andersson, M. 2015. Kehittämisyhtiö- toimiva innovaatio. Seudullisten kehittämisyhtiöiden rooli työ- ja elinkeinopolitiikan edistämisessä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 28.3.2019 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75069/TEMrap\\_39\\_2015\\_web.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75069/TEMrap_39_2015_web.pdf?sequence=1)

Business Finland 2019. Tietoa meistä lyhyesti. Viitattu 23.8.2019 <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/tietoa-meista/lyhyesti/>

Bottrup, P. 2005. Learning in a network: a "third way" between school learning and workplace learning? Journal of Workplace Learning, 508–520. Viitattu 4.4.2019 <https://www-emeraldinsight-com.ez.lapinamk.fi/doi/full/10.1108/13665620510625372>

ELY-keskus 2019. Yritysten kehittämispalvelut. Viitattu 23.8.2019 <https://www.ely-keskus.fi/web/yritystenkehittamispalvelut>

Finnvera 2019. Finnvera lyhyesti. Viitattu 23.8.2019 <https://www.finnvera.fi/finnvera/tietoa-finnverasta/finnvera-esittely>

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään. Helsinki: Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö. Viitattu 4.5.2019 <http://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf>

Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa A. Toom, J. Onnismäe & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämisestä, toimimisesta ja taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 59–82.

Harkko, J., Kalm-Akubardia, M. & Määttä, A. 2018. Johtajien kokemuksia monialaisten verkostojen johtamisesta ja toimivallasta työllistymistä edistävässä monialaisessa yhteispalvelussa. Teoksessa M. Katisko, E. Keskitalo, M. Malkavaara, A. Määttä, A. Suikkala & O. Vesterinen (toim.) Alueellisuus, paikallisuus ja globaalit mahdollisuudet – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 3. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, 145–162. Viitattu 4.12.2018 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-309-4>

Hautamäki, A., Leppänen, J., Mokka, R. & Neuvonen, A. 2017. Katse ylös kuopasta mahdollisuuksiin: uuden ajan työ ja toimeentulo. Sitra. Viitattu 4.5.2019 [https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2018/01/katse\\_kuopasta\\_muistio\\_fi1.pdf](https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2018/01/katse_kuopasta_muistio_fi1.pdf)

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläh-töisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. 2001. Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. Organization Science Vol. 12 No 4, 435–449. Viitattu 11.5.2019 <http://links.jstor.org/sici?sici=1047-7039%28200107%2F08%2912%3A4%3C435%3ATQATSO%3E2.0.CO%3B2-B>

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutuksellinen johtaminen. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 39. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 11.5.2019 <https://docplayer.fi/38908264-Tiedon-jakaminen-tiimityossa.html>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Kauppakamari. Viitattu 1.9.2019 <https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasian-tuntijan-kasikirja-2018/?coll=2>

Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa A. Toom, J. Onnismäe & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 221–234.

Järvinen, R. 2010. Seudulliset yrityspalvelut – verkoston kehittäminen Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella. Hämeen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Viitattu 17.5.2019 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16618/Jarvinen\\_Riikka.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16618/Jarvinen_Riikka.pdf?sequence=1)

Kaivo-Oja, J., Virtanen, P., Jalonen, H., Stenvall, J. & Wallin, J. 2016. Future prospects for knowledge management in the field of health. Teoksessa Proceedings of the The 11th International Knowledge Management in Organizations Conference on The changing face of Knowledge Management Impacting Society, Article No. 40. New York: ACM. Viitattu 18.3.2019 <http://dx.doi.org/10.1145/2925995.2926006>

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopion yliopiston julkaisuja E, Yhteiskuntatieteet 158. Kuopion yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 12.5.2019 [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf)

Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, osa 298. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 15.3.2019 <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/59477/AnnalesC298Korkala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.

Kupiainen, O. & Leppälä, M. 2017. Organisaation sisäinen sosiaalinen media – ammatillista Instagram-poseerausta vai aitoa yhteistyötä? Työn Tuuli -aikakauskirja 2/2017. Viitattu 5.5.2019 [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_022017-002.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022017-002.pdf)

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy. E-kirja.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajan työyhteisössä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 18.3.2019 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66896/978-951-44-8782-8.pdf>

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 28.12.2018/916/2012.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-palvelut.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Teknolagateollisuuden julkaisuja. Helsinki: Teknologia-info Teknova.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Oosi, O., Keinänen, J., Wennberg, M. & Karinen, R. 2016. TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 28.3.2019 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74843>

ProAgria 2019. Tietoa ProAgriasta. Viitattu 23.8.2019 <https://proagria.fi/tietoa-proagriasta>

Petäjäniemi, J. 2018. Johtajuus verkosto-organisaatiossa: ihmisten johtamisen ulottuvuudet horisontaalisessa yhteisössä. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 14.5.2019 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/104134/1535373071.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rehtonen, T. 2015. Yritteliäs Lappi. Tarinoita lappilaisesta yrittäjyydestä. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Viitattu 19.3.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-314-197-1>

Saarela, P. 2015. Esipuhe. Teoksessa T. Rehtonen Yritteliäs Lappi. Tarinoita lappilaisesta yrittäjyydestä. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Viitattu 19.3.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-314-197-1>

Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. 2013. Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Suominen, R. 2018. Kaupunki Twitterissä. Teoksessa P. Isotalus, J. Jussila & J. Matikainen (toim.) Twitter viestintänä. Ilmiöt ja verkostot. Tampere: Vastapaino, 174–192.

SYP-Sopimus 2015. TAIMI, KEHA-Keskuksen ylläpitämä sisäinen työtila TAIMI. Saatavilla KEHA:n sisäisessä intranetissä. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 23.8.2019.

Teece, D. & Linden, G. 2017. Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6 (1), 1–14. Viitattu 5.5.2019 <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>

TE-palvelut 2019. Yrittäjälle. Viitattu 1.4.2019 <http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/index.html>

Tonts, A. 2019. Verkostoidu, vaikuta, menesty. Miten kasvatat sosiaalista pääomaa ja muutat sen taloudelliseksi hyödyksi. Espoo: T'Aide Living.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33–58.

Torrente, P., Salanova, M. & Llorens, S. 2013. Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of teamwork engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 29. No 3, 153–159. Viitattu 12.5.2019 <https://doi.org/10.5093/tr2013a21>

Uusihanni, M. 2019. Lapin ELY-Keskus. Yrityspalveluasiantuntijan haastattelu 10.09.2019.

Vilkka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 20.9.2019 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

Virolainen, H. 2010. Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin – virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-8:2010. Viitattu 19.5.2019 [http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8\\_2010.pdf?sequence=2](http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2)

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress, 34–36.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

## **LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 2. Webropol-kysely



## Liite 1. Teemahaastattelun runko

Haastattelun tavoitteena on selvittää, miten alueelliset yrityspalvelut ja niiden välinen yhteistyö toimii muualla Lapissa sekä muualla Suomessa vertailupaikkakunnilla ja kuinka Rovaniemen toimijoiden välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää. Kehitysehdotuksilla pyritään selkeyttämään alueellisten yrityspalveluiden toimintaa ja siinä toimivien tahojen rooleja. Tavoitteena on parantaa organisaatioiden välistä viestintää sekä luottamusta. Välillisenä tavoitteena on parantaa yritysten saamaa palvelua ja kartoittaa erilaisia vaihtoehtoisia palvelupolkuja yrityksille ehkäisten päällekkäisen työn tekemistä verkostossa ja löytäen mahdolliset pullonkaulat organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Haastatteluista ja kyselytutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta kehitetään verkoston toimintaa ja selvitetään yhteisen tiedonvaihtolustan mahdollisuutta.

Haastatteluiden tuloksia käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä julkaista nimellä opinnäytetyössä. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan ja niiden tuloksia hyödynnetään opinnäytetyöprosessissa.

Vastaajan esittely: missä työskentelee, kuinka kauan on toiminut SYP-verkostossa, (koulutus)

### **Verkoston tavoitteet:**

Mikä on seudullisen yrityspalveluverkoston tarkoitus? (oma mielipide)

Ketä alueesi yrityspalveluverkostoon kuuluu? (mitkä toimijat?)

Puuttuuko mielestäsi verkostosta jokin/jotkin toimijat?

Onko toiminta tavoitteellista ja tuntevatko kaikki toimijat yhteiset tavoitteet?

Mitä kehitysajatuksia sinulla on verkoston toimintaa ajatellen?

### **Verkoston ydinprosessit:**

Mikä alueesi verkosto yhteistyössä toimii parhaiten? Mikä ei? Jos ei, niin miksi?

Mitkä ovat mielestäsi verkostoyhteistyön pullonkauloja? Miten mahdollisia ongelmia voitaisiin ratkaista tai on jo ratkaistu?

Koetko, että verkostoyhteistyö on parantanut yritysten saamaa palvelua? Onko verkostoyhteistyöllä saavutettu alueella jotain muita konkreettisia hyötyjä, mitä?

Millä keinoin yrityspalveluverkoston toimijat varmistavat yritysten hyvän palvelupolun?

Mitä lisäarvoa verkostotoiminta tuottaa yrityksille?

**Verkoston vuorovaikutus:**

Koetko, että kaikki toimijat ovat sitoutuneet toimintaan riittävästi? Mikä auttaisi sitoutumaan toimintaan paremmin?

Kuka alueellanne organisoii yrityspalveluverkoston toiminnan? Kenen "vastuulla" se on?

Kokoontuvatko verkoston jäsenet säännöllisesti?

Toimiiko viestintä, kulkeeko tieto?

Onko teillä käytössä yhteistä kanavaa esim. viestintää varten?

Onko mieleesi tullut jotain muuta aiheeseen liittyvää, jonka haluaisitte vielä nostaa esille?

Kiitos ajastasi ja vastauksista!

## Liite 2. Webropol kysely

### Kyselytutkimus SYP-verkostosta

Teemme YAMK opinnäytetyötä Lapin ammattikorkeakoulussa, ja tutkimme SYP-verkostojen toimivuutta Lapissa. Tavoitteena on kehittää erityisesti Rovaseudun verkostoa, mutta toivomme tulosten olevan sovellettavissa myös muiden alueiden kehittämiseen.

Kyselyn tavoitteena on selvittää, miten alueelliset yrityspalvelut ja niiden välinen yhteistyö toimii Lapissa ja kuinka toimijoiden välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää. Kehitysehdotuksilla pyritään selkeyttämään alueellisten SYP-verkostojen toimintaa ja siinä mukana olevien tahojen rooleja.

Kyselyyn vastaaminen vie sinulta noin 5 minuuttia. Kiitos vastauksista!

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti ja kyselyn tuloksia käsitellään luottamuksellisesti.

#### 1. Kuulun

- ☐ Meri-Lapin SYP-verkoston
- ☐ Itä-Lapin SYP-verkoston
- ☐ Torniolaakson SYP-verkoston
- ☐ Pohjois-Lappi SYP-verkoston
- ☐ Tunturi-Lappi SYP-verkoston
- ☐ Rova/Ranua SYP-verkoston

#### 2. Alueeni SYP yhteistyö on toimivaa

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

#### 3. Tiedän SYP-verkoston toiminnan tavoitteet

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä

- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**4. Tunnen SYP-sopimuksen sisällön**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**5. Toiminta on organisoitua ja johdettua**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**6. Olen sitoutunut SYP-verkoston toimintaan**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**7. Tiedän alueeni SYP-verkoston toimijat**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

☐ En osaa sanoa

**8. Tapaamme alueemme SYP-toimijoiden kanssa säännöllisesti**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**9. Tapaamiset ovat organisoituja ja verkostoa kehittäviä**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**10. SYP-verkoston jäsenten välinen toiminta on luottamuksellista**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**11. SYP-verkoston jäsenten välinen toiminta on avointa**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

12. Verkostomainen työskentely on vähentänyt päällekkäistä työtä

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

13. Miten SYP-verkoston toimintaa käytännössä mitataan?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

14. Millä tapaa SYP-verkoston toimintaa tulisi mielestäsi mitata?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

15. Mitä kehittäisit alueesi SYP-toiminnassa?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

16. Mitä hyviä käytänteitä SYP-verkostossasi on?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

17. Koen, että yritykset tunnistavat SYP-verkoston

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

18. Hyödynnän SYP-verkostoa palvellessani yrityksiä

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

19. Mielestäni SYP-verkoston ansiosta yrityksille on tullut selkeitä palvelupolkuja, jotka nopeuttavat yrityksen saamaa palvelua

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

20. Millaista lisäarvoa SYP-verkosto tuo yritysasiakkaalle?

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

**21. Kerätäänkö SYP-verkoston asiakkailta asiakaspalautteita toiminnasta**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**22. Miten tieto kulkee, mitä välineitä on käytössä? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- ☐ Sähköposti
- ☐ Skype/Hangouts
- ☐ Facebook/WhatsApp/tms. some
- ☐ Uutiskirje
- ☐ Teams/Sharepoint/Onedrive
- ☐ Trello
- ☐ Slack
- ☐ Muu, mikä

**23. SYP-verkoston jäsenten välinen toiminta ja viestintä on vuorovaikutteista**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa



24. Alueeni SYP-toimijoilla on käytössä yhteinen viestintäkanava

- ☐ Kyllä, mikä?
- ☐ Ei

25. Koetko, että yhteisestä viestintäkanavasta olisi hyötyä?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

26. Millainen kanava olisi toimiva?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

27. Koetko välineen toimivaksi?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

28. Saan riittävästi tietoa SYP-verkoston toimijoiden järjestämistä palveluista

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

29. Tuleeko vielä mieleen jotain, mitä haluaisit sanoa? Sana on vapaa!

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**Palvelukulttuuri, asiakaslähtöisyys,** hajautetut toimintaympäristöt ja verkostot on yhdistetty digitaalisuuteen tämän artikkelikokoelman työelämää kehittävässä YAMK opinnäytetoissa. Yhteinen tietoperusta luo vankan pohjan julkaisun artikkeleille ja kokoaa ne yhteen laajemmaksi kokonaisuudeksi.

Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen pohjoisen toimintaympäristöissä antaa vastauksia työelämästä tulleisiin kehittämistarpeisiin. Kokoomajulkaisussa esitellään neljän opinnäytetyön tuotokset artikkeli-muodossa. Julkaisun kehittämistöissä esiin tuotu tieto ja kehittämis-suositukset ovat toimeksiantajien lisäksi myös muiden organisaatioiden hyödynnettävissä.